



DENIL SILVA PINTO NEGOCIAÇÕES CHINESAS: TEORIA E PRÁTICA



DENIL SILVA PINTO

NEGOCIAÇÕES CHINESAS: TEORIA E PRÁTICA

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Estudos Chineses, realizado sob a orientação científica do Professor Doutor Nelson José dos Santos António do Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral do ISCTE-IUL.

Dedico este trabalho à minha família, em especial aos meus avós, mãe, pai e irmão por todo o apoio, motivação e conselhos dados.

o júri

Presidente

Professor Doutor Carlos José de Oliveira e Silva Rodrigues
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Doutor Jorge Manuel Tavares da Silva
Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro (arguente)

Professor Doutor Nelson José dos Santos António
Professor Catedrático do Instituto Universitário de Lisboa (orientador)

agradecimentos

Gostaria de agradecer à aicep Portugal Global, em especial a todos os colaboradores da Direção de Rede Externa e Institucionais, pela oportunidade de estágio, por me terem recebido, pela disponibilidade e por se terem colocado à disposição para me auxiliarem sempre que necessário.

Agradeço em especial à minha orientadora de estágio, Dra. Alda Oliveira e à Dra. Joana Barros, pelas excelentes orientações e por me terem facultado conhecimentos necessários à realização das tarefas, assim como relativos à prática de negócios internacionais.

Agradeço também com carinho ao meu Orientador, Professor Doutor Nelson José dos Santos António do Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral do ISCTE-IUL, por todos os esclarecimentos e dicas para a realização do presente relatório.

Aos meus amigos mais próximos, os meus agradecimentos por toda a motivação e apoio dado.

Os meus sinceros e maiores agradecimentos à minha família, em especial à minha mãe, pai e irmão por terem e continuarem a ser os meus pilares, por nunca me terem deixado desistir e sempre acreditado nas minhas capacidades.

Por último, queria deixar a minha gratidão a todos os meus Avós, que mesmo estando longe, estão muito perto, e infelizmente nem todos tiveram a oportunidade de ver e acompanhar o meu percurso académico.

palavras-chave

Negociação, Negociação internacional, Negociações com Chineses, Cultura Chinesa, Ensinaamentos de Confúcio, 36 Estratagemas.

resumo

O presente trabalho propõe-se descrever as tarefas e responsabilidades assumidas durante o estágio curricular efetuado na aicep Portugal Global, para a obtenção do grau de Mestre em Estudos Chineses.

O relatório é composto por uma apresentação do local de estágio, pela revisão científica e prática do tema e o seu enquadramento na entidade acolhedora, as atividades desenvolvidas, a sua análise crítica e considerações finais. Como resultado, apresentará um sumário instrutivo sobre os temas circundantes da Negociação com indivíduos chineses e práticas associadas, nas quais os Ensinaamentos de Confúcio e os 36 Estratagemas possuem um papel preponderante.

keywords

Negotiation, International Negotiations, Negotiations with Chinese, Chinese Culture, Confucian Teachings, 36 Stratagems.

abstract

The present work intends to describe the tasks and responsibilities assumed during the curricular internship at aicep Portugal Global, in order to obtain a Master's Degree in Chinese Studies.

The report is composed of a presentation of the place of internship, the scientific and practical framework of the theme and its setting in the welcoming entity, the activities developed, its critical analysis and final considerations. As a result, it will present an instructive summary on the surrounding issues of Negotiation with Chinese individuals and associated practices, of which the Teachings of Confucius and the 36 Stratagems have a preponderant role.

Índice

Introdução	10
1. Caracterização do Local de Estágio	12
1.1. Origem da AICEP	12
1.2. AICEP	12
1.3. Direção da Rede Externa e Institucionais (DREI) - Área de Negócios.....	14
1.4. Descrição das Funções e Missão das Restantes Direções nas Áreas de Negócio e Áreas de Apoio ao Negócio	14
1.5. Enquadramento do Local de Estágio com o Tema do Relatório	16
2. Revisão da Literatura	17
2.1. Negociação	17
2.2. Negociação Internacional.....	18
2.3. Fatores que Influenciam as Negociações Internacionais.....	19
2.4. Fases da Negociação Internacional	20
2.5. Negociações com Chineses	22
2.6. A Importância da Cultura, Cultura Chinesa e o seu Impacto nas Negociações	24
2.7. Fases da Negociação com Chineses	25
2.7.1. Primeira Fase - “Pré-Negociação”	25
2.7.2. Segunda Fase - “Negociação”	31
2.7.3. Terceira Fase - “Pós-Negociação”	42
3. Descrição das Tarefas e Responsabilidades Assumidas durante o Estágio.....	43
3.1. Apoio Logístico a Eventos	43
3.2. Notas de Províncias Chinesas, Contributos de Informações de Mercados e Análise e Recolha de Dados.....	46
3.3. Acompanhamento de Missões/Delegações	49
3.4. Apoio e Presença em Reuniões Internas relativas aos Mercados do Sudeste Asiático	50
3.5. Reuniões com Entidades Externas	52
3.6. Ações Internas.....	61
3.7. Presença em Seminários/Conferências e Eventos Institucionais:	62
3.8. Presença em Ações do Programa INOV Contacto	71
4. Questionário colocado a Elementos da AICEP relacionados com o Mercado da China	72
5. Análise Crítica e Conclusões.....	78
Referências	80
Anexos.....	83
Anexo I - Organograma da AICEP (Triénio 2017-2019) (“Organograma,” 2018).....	83
Anexo II - Mapa da Rede Externa.....	84
Anexo III - Exemplo de documento <i>Excel</i> com listas de empresas para Fóruns Económicos.....	84
Anexo IV - Nota sobre a província de Jiangsu a 5/11/2018.....	84
Anexo V - Nota sobre a província de Qingdao a 7/11/2018	87

Anexo VI - Nota sobre a província de Shanxi a 23/05/2019.....	90
Anexo VII - Apresentação “Desafios do Projeto de Integração da União Europeia”	93

Introdução

Nos dias que decorrem, a China tornou-se um país incontornável em termos de negócios. Caso se pretenda levar um negócio para o mercado chinês ou simplesmente atrair investimentos chineses em território luso, teremos de ressaltar um ponto importante (com vista a evitar insucessos, ou uma má reação perante o desconhecimento) como a diferença entre as duas culturas (ocidental e chinesa). Na base deste relatório, o ocidente refere-se à Europa e aos Estados Unidos, mesmo sabendo que apresentam culturas diferentes, o que também é válido para as províncias da China.

Aprender a língua seria o ideal, contudo, como dizem que o tempo de uma vida é muito curto para os ocidentais aprenderem mandarim, existem práticas com possibilidade de atuação imediata para se ser bem-sucedido numa negociação e, não perder oportunidades por conta de equívocos muitas vezes considerados imperdoáveis. A negociação é uma arte chinesa, assim como a conquista do mercado chinês é um desafio e deve ser pensado a longo prazo.

É neste sentido, que no âmbito do 2º ano do curso de Mestrado em Estudos Chineses da Universidade de Aveiro, me propus à realização de um estágio curricular, na área.

Elegi como área de especialização a de “Negociações Chinesas”, e com o intuito de diversificar, ampliar conhecimentos e competências que pretendia adquirir com a realização deste estágio, selecionei a AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, sobre a supervisão do Prof. Dr. Nelson António do ISCTE-IUL e da Dra. Alda Oliveira da AICEP.

Por conseguinte, os objetivos do estágio foram:

- Integrar e consolidar os conhecimentos e competências obtidos na fase curricular do mestrado - permitindo-me ter um primeiro contacto profissional na área - onde irei procurar caracterizar e descrever as atividades desenvolvidas e competências adquiridas com a sua realização;
- Procurar elucidar as práticas de negociação chinesas que contrastam com a cultura ocidental;
- Desmistificar algumas das questões culturais mais prementes do povo chinês, com a finalidade de elaborar uma relação de aspetos para orientação de negociação internacional com a China, considerando a cultura do país e proporcionar uma melhor compreensão das diferenças entre os valores chineses e ocidentais.

Para atingir tais objetivos, analisarei as características da cultura chinesa remontando à sua história milenar (encontrando-se ainda bem presente no dia a dia) e os elementos que influenciam e auxiliam nas negociações.

Este relatório possui um plano de investigação de cariz qualitativo, onde a recolha de dados foi feita através do procedimento “Análise” (tanto documental, como dos traços, processos,

significados e ações da cultura chinesa em contexto de uma negociação) e de “Inquérito” (questionários colocados a elementos da entidade de estágio, relacionados com o mercado da China) (Coutinho, 2011). A análise documental, inclui uma pesquisa bibliográfica nas obras nacionais e estrangeiras que abordam o assunto, assim como de *websites* relevantes presentes na *internet*.

O resultado apresentará um sumário instrutivo sobre os temas circundantes da Negociação com indivíduos chineses, dos quais tive contacto até ao fim da realização do estágio curricular, sendo estes a amostra selecionada.

Desta forma, ao longo dos diversos capítulos, irá ser apresentado o local de estágio, as razões que sustentam a escolha do mesmo, o enquadramento científico e prático, as atividades desenvolvidas e a sua análise crítica e considerações finais.

1. Caracterização do Local de Estágio

1.1. Origem da AICEP

A Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal - AICEP, é o resultado da fusão em 2007, entre a Agência Portuguesa para o Investimento (API) e o Instituto do Comércio Externo de Portugal (ICEP).

A Agência Portuguesa para o Investimento (API) foi criada a 30 de outubro de 2002, sendo a primeira agência portuguesa a se tornar uma Entidade Pública Empresarial (EPE) e ainda uma das primeiras agências de promoção de investimento a assumir um papel relevante no combate aos "custos de contexto", os quais se entendem como práticas, obstáculos estruturais, regulamentos (ou ausência deles) ou custos (de tempo, administrativos, fiscais, parafiscais, etc.), que não contribuem para uma atmosfera propícia ao investimento.

O ICEP tinha sido criado em 1982, sendo então designado Instituto do Comércio Externo de Portugal.

A AICEP localiza-se em Portugal, com sede na cidade do Porto – Rua Júlio Dinis, 748 - 9º Dto. 4050-012 Porto - e em Lisboa, as instalações, até 17 de novembro de 2018 – Av. 5 de Outubro, 1011050-051 Lisboa, estando atualmente localizado no Edifício Entrecampos 28, na Rua de Entrecampos, nº 28 – Bloco B – 12º Andar, 1700-158 Lisboa.

1.2. AICEP

A AICEP¹, “é uma agência pública de natureza empresarial, vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a globalização da economia portuguesa” (“Sobre Nós,” 2018). A aicep Portugal Global é a marca como a agência realiza a sua comunicação para o exterior.

A agência é tutelada pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros e possui uma dupla função: atração de investimento estrangeiro estruturante para Portugal (promovendo a imagem deste com iniciativas criadoras de valor para o país), por via de acompanhamento dos investidores tanto internacionais como nacionais que contactam a AICEP, e apoio nos processos de investimento e de internacionalização dos negócios das empresas portuguesas (nomeadamente, Pequenas e Médias Empresas), posicionando-se como facilitadora das mesmas.

¹ Estrutura dos Recursos Humanos presente no Anexo I.

Isto é possível, devido ao trabalho realizado numa lógica de proximidade às empresas - que apresentam o seu interesse à AICEP - atribuindo um gestor de cliente, sendo este o contacto privilegiado que faz a ponte entre a agência e a própria empresa, para articular com ela problemas e questões que possam suscitar.

A AICEP possui serviços personalizados de aconselhamento, acompanhando os projetos de investimento em todas as suas etapas, disponibilizando a informação à medida das necessidades dos clientes e também outros instrumentos de apoio à internacionalização, como por exemplo: listas de importadores (de diversos países), fichas de mercado, estatísticas económicas e listas de relacionamento bilateral económico.

Através da Rede Externa² da AICEP, as empresas têm acesso a um apoio personalizado e/ou pontual durante todo o processo de internacionalização. Esta Rede Externa, presente nos cinco continentes, cobre mais de 70 mercados considerados estratégicos pela política externa económica nacional, estando estas Delegações na sua maior parte em co-localização com as Embaixadas de Portugal.

Os Representantes/Delegados da AICEP nestes países, são por inerência, conselheiros económicos e de comércio das Embaixadas Portuguesas.

Na área de captação de investimento estrangeiro, a AICEP juntamente a estes Delegados, tem uma rede de *Foreign Direct Investment Scouts (FDI Scouts)* em alguns mercados considerados prioritários e estratégicos, como a Europa, E.U.A., China, Coreia do Sul e Japão.

A Agência possui ainda, várias lojas de exportação espalhadas por todo o país, de norte a sul (de Bragança até Faro) que funcionam como meio de proximidade junto das várias empresas. Nestas Lojas, as empresas poderão obter toda a informação do interesse geral, de setorial, regulamentar, estatístico, ambiental e de oportunidades de negócio nos diferentes mercados, ajudando assim o processo de internacionalização da respetiva empresa.

A nível de formação, a AICEP tem vindo a realizar desde 1997, o programa “INOV Contacto”. Este projeto pretende colocar noutros mercados, recém-licenciados, seja nas próprias Embaixadas de Portugal a ajudar Delegados da AICEP, seja principalmente em outras empresas, dando-lhes um primeiro lançamento para a sua vida profissional.

O grupo aicep Portugal Global inclui ainda a aicep Global Parques, entidade Gestora de Parques Industriais que atua no aconselhamento da melhor localização para projetos de investimento (“Sobre Nós,” 2018).

De uma forma sucinta, a AICEP pretende contribuir para a competitividade da economia portuguesa, através de:

² Rede Externa presente no Anexo II.

“Contribuições para o aumento do VAB (Valor Acrescentado Bruto) – como efeito direto de investimentos estruturantes e dos fluxos de comércio internacional”; “Contribuições para a redução do défice da Balança Comercial – pelo crescimento das exportações e pela substituição de importações” e “Contribuições para o Emprego – pelo efeito na manutenção, criação e qualificação de postos de trabalho” (“Políticas e objetivos da AICEP,” 2018).

1.3. Direção da Rede Externa e Institucionais (DREI) - Área de Negócios

O estágio foi realizado na Direção de Rede Externa e Institucionais (DREI) da AICEP, sendo as suas principais missões, de acompanhar e coordenar a atividade da Rede Externa; interagir, como ponto de contacto, com entidades institucionais ou privadas, com vista a assegurar a colaboração com a Rede e o conhecimento dos mercados externos, bem como promover e dinamizar a participação dos agentes nacionais no mercado das multilaterais, e catalisar a rede nacional de promoção, informação e contacto sobre estas organizações.

A DREI assegura o relacionamento comercial económico em Portugal e no estrangeiro:

- Coordena e organiza as ações da AICEP em Portugal e nos mercados externos que decorram de iniciativas institucionais, nomeadamente missões e seminários empresariais que acompanhem visitas oficiais ao estrangeiro ou que decorram de visitas oficiais a Portugal;
- Promove o relacionamento institucional com entidades congéneres, nomeadamente através da participação nas redes internacionais e da negociação e acompanhamento de protocolos de cooperação.

Esta Direção acompanha a atividade das multilaterais, atuando como elo de ligação com estas organizações, empresas e outros agentes com interesse no respetivo mercado - difundindo conhecimento, organizando eventos, capacitando e prestando apoio personalizado sobre o mercado e, em particular, sobre as oportunidades de negócio e de financiamento destas organizações.

1.4. Descrição das Funções e Missão das Restantes Direções nas Áreas de Negócio e Áreas de Apoio ao Negócio

Áreas de Negócio

Direção Comercial (DC): Tem como missão a promoção do investimento e a internacionalização das empresas nacionais, bem como o investimento produtivo junto de investidores estrangeiros não residentes em Portugal. Para isso, tem como funções o fomento do

investimento estrangeiro através da ação comercial e a promoção da internacionalização das empresas nacionais com o objetivo de reforçar o investimento.

Direção de Atendimento e Digital (DAD): Procura simplificar a relação e o processo de interação da AICEP com as empresas, utilizando para esse efeito os canais digitais; reforçar a proximidade e o apoio às empresas, em particular às PME; fomentar o crescimento do ecossistema das empresas com forte incorporação tecnológica (*startups*) no mercado internacional e prestar serviços técnicos de *marketing* digital a todas as Direções da AICEP. Para tal, tem como função o melhoramento do nível de prestação do serviço, visando o alargamento da base de empresas apoiadas pela AICEP; fortalecer e alargar a oferta de produtos e serviços disponibilizados às empresas através da revisão do modelo da prestação do serviço e do reforço da utilização dos canais digitais, e ainda, reforçar as capacidades internas.

Áreas de Apoio ao Negócio

Direção de Produto (DP): Visa o desenvolvimento de produtos e serviços de informação, de *market intelligence*, de capacitação e consultoria com o objetivo de incentivar, melhorar e acelerar o processo de internacionalização das empresas e a captação de investimento. Para tal, tem como função, definir o catálogo de produtos e serviços e assegurar a inovação dos mesmos; produzir e entregar produtos ou serviços de informação, de inteligência competitiva, capacitação e consultoria; desenvolver o sistema de *Business Intelligence*; produzir recomendações estratégicas a partir da análise de dados e informação prospetiva e criar, bem como assegurar a manutenção da rede de parceiros técnicos e científicos para a construção do ecossistema de conhecimento de internacionalização.

Direção de Comunicação (DCOM): Tem como missão o desenvolvimento de estratégias comunicacionais e conteúdos editoriais que contribuam para uma maior notoriedade da AICEP junto da comunidade empresarial nacional, e de potenciais investidores estrangeiros, tendo ainda como pretensão, assegurar o acolhimento de entidades externas quer ao nível do atendimento e apoio logístico, quer no âmbito do protocolo empresarial. Para tal, tem como função, conceber o *design* e a imagem institucional da Agência; assegurar o protocolo empresarial, a receção e a central de atendimento telefónico; produzir a Revista Portugalglobal, o *Portugalnews* e o *NewsRoom* e dinamizar ações de comunicação interna.

Direção de Incentivos (DINC): Visa analisar todas as candidaturas a incentivos financeiros e fiscais que se encontram sob a responsabilidade da Agência. Para tal, tem como função o alinhamento do conjunto de incentivos à internacionalização (projetos individuais, projetos conjuntos, vales e ações coletivas), às efetivas necessidades das empresas, promovendo a

complementaridade dos instrumentos, bem como a resposta eficaz a elevados níveis de procura por parte das PME; estruturação de um pacote de incentivos que contribua positivamente para a decisão de investimento, no respeito pelos enquadramentos comunitário e nacional dos auxílios de Estado; seletividade dos projetos a apoiar, focalizando os incentivos naqueles que demonstram maior contributo para as exportações, para a criação de emprego qualificado e para a geração de valor acrescentado, promovendo a melhoria contínua dos sistemas de incentivos em linha com estas prioridades.

Direção de Verificação de Incentivos (DVINC): Pretende analisar e acompanhar a execução dos contratos de incentivos financeiros e fiscais no âmbito dos instrumentos financeiros de apoio da União Europeia, que se encontrem sob a responsabilidade da AICEP, e atuar como interlocutor único em matéria de acompanhamento e execução de projetos e de interface técnico com os órgãos de gestão do Portugal 2020. Para tal, tem como função verificar os incentivos e acompanhar os contratos de benefícios fiscais; acompanhar os projetos SIAC - Sistema de Apoio a Ações Coletivas - e Projetos INOV Contacto e verificar os incentivos das candidaturas ao SIAC.

Direção Jurídica (DJ): Procura assegurar os serviços jurídicos da Agência e acompanhar a efetivação de atos, contratos e outros acordos, assim como a emissão de pareceres sobre temáticas jurídico-regulamentares e em matérias de assistência jurídica, responsabilidade civil e outras de carácter legal. Para tal, tem como função a assessoria jurídica ao Conselho de Administração e às restantes Direções.

1.5. Enquadramento do Local de Estágio com o Tema do Relatório

A AICEP posiciona Portugal como destino de investimento estratégico, onde neste esforço, angaria investimento estrangeiro. Nesta angariação, por vezes existem temas de negociação.

Os *FDI Scouts*, são os responsáveis por este processo de angariação, onde detetam oportunidades de negócio – hipóteses de investimento por parte de empresas que queiram investir em Portugal – em diversos setores. Estes necessitam de ter conhecimento sobre a cultura do país onde estão inseridos, e das formas como as pessoas se comportam em contexto empresarial e negocial.

A angariação de investimento estrangeiro em território Luso, terá de passar, efetivamente, por processos de negociação. Para se efetuarem negociações na AICEP, todos os projetos de investimento (tanto a nível nacional como estrangeiro), têm de ser superiores a 25 milhões de euros, contudo se o valor for inferior, o promotor tem de possuir um *turnover* financeiro anual de 75 milhões de euros ou mais. Estes tipos de contratos são denominados por Regime Contratual, onde se negocia benefícios financeiros.

Por outro lado, o contacto diário com institucionais e empresariais, por parte dos Delegados da Rede Externa, assim como os Gestores de Mercado na AICEP, implica que tenham conhecimento sobre o *modus operandi* em contexto empresarial, negocial e ainda sobre as culturas dos países/mercados que seguem/estão inseridos, para haver um melhor entendimento e se criarem mais parcerias económicas para as empresas portuguesas.

2. Revisão da Literatura

2.1. Negociação

Embora haja um largo número de definições para um processo de negociação, todos definem o núcleo da ideia como a procura da obtenção de um interesse que está na posse de outrem (o qual a pode ceder, no âmbito de um processo de transação ou de cedências mútuas) (Correia, 2012). Este interesse pode corresponder a um serviço, a uma vantagem ou mesmo a um produto.

Num processo de Negociação, as partes procuram chegar a um acordo mutuamente aceitável, envolvendo uma mistura de persuasão, manipulação e troca de informações e/ou de concessões, num contexto de interdependência (Correia, 2012).

A negociação é: “(...) um processo de tomada de decisão interpessoal necessário sempre que não podemos alcançar os nossos objetivos sozinho.”(Thompson, Wang, & Brian C. Gunia, 2010, p.493, tradução nossa), implicando “(...) uma troca entre pessoas com o propósito de satisfazer as suas necessidades. (...) Se possui alguma necessidade e tem de envolver alguém para a satisfazer, então você tem de negociar.” (Schatzki & Coffey, 1985, p. 6, tradução nossa).

É uma atividade humana básica. É um processo que usamos mesmo em atividades quotidianas e interações sociais. Se observarmos com atenção, veremos que todas as pessoas negociam sem se aperceberem (Lewicki & Hiam, 2006). Em algumas dessas negociações, as apostas não são tão altas e não há que planejar previamente o processo e o resultado. Contudo, em alguns casos, como relacionamentos de negócios, as apostas são efetivamente de níveis superiores, verificando-se a necessidade de preparar, planejar e negociar de forma cuidada.

Nas relações comerciais, as partes negociam porque acreditam que podem influenciar o processo de forma à obtenção de um acordo melhor, ao invés de simplesmente aceitar ou rejeitar o que a outra parte está a oferecer, deslocando-se as posições de ambas as partes em função da perceção dos interesses, dos medos e das necessidades, a fim de se aproximarem uma da outra (Correia, 2012).

A negociação de negócios é um processo voluntário e as partes podem, a qualquer momento, abandonar o processo (Ghauri, 2003).

Ambas as partes envolvidas no processo de negociação, podem ter resultados igualmente benéficos ou atraentes, usando uma abordagem de solução de problemas, onde ambas as partes perspectivam o processo de negociação como uma solução para um problema comum. Pelo contrário, se as negociações não forem tratadas adequadamente, ambas as partes podem acabar com um acordo conjunto inferior. Com a negociação, é possível que ambas as partes atinjam os seus objetivos e o ganho de uma parte não depende da concessão da outra (Ghauri, 2003).

Para os autores Lewicki, Litterer, Minton e Saunders (1994) (as cited in Lewicki & Robinson, 1998), uma situação de negociação tem os seguintes parâmetros: “ (...) a) duas ou mais partes que são interdependentes; b) um conflito de interesse; c) as partes estão a tentar usar uma ou mais formas de influência para obter um conjunto de resultados “melhor”; e d) as partes esperam que haja algum “dar e receber”, ou concessão, para resolver o seu conflito.” Caso algum destes parâmetros esteja em falta, não se poderá considerar como um processo de negociação.

Alienando a ideia dos autores supramencionados, António Damasceno Correia (2012) refere ainda que as partes envolvidas na negociação, têm que se comprometer a resolver a disputa através de meios pacíficos e conjuntos e que tem que existir uma intenção de uma parte (eventual comprador, vendedor ou prestador de um serviço) em obter um benefício, um produto, etc., e que a outra parte (o detentor do bem, o prestador de um serviço, etc.) mostre alguma disponibilidade em vendê-lo, transacioná-lo ou em aceitar uma eventual compensação.

Os Negociadores entram na negociação com expectativas implícitas ou explícitas, participando num processo de troca de informações e persuasão, fazendo ofertas e contraofertas. Consoante Rubin, Pruitt, & Kim, 1994 (as cited in Worm & Kumar, 2004) “isso leva a um dos quatro resultados possíveis, a saber: (a) nenhum acordo; (b) uma vitória para um dos atores; (c) um compromisso; ou (d) uma solução *win-win*”.

2.2. Negociação Internacional

Embora tenha havido um interesse na negociação internacional durante séculos, a frequência com que empresas portuguesas têm de realizar negociações internacionais, aumentou rapidamente com o processo de globalização. Os negociadores viajam hoje frequentemente e para mais longe, colocando os negócios mais internacionalizados que nunca. A negociação internacional tornou-se para muitas pessoas e ainda organizações, algo cada vez mais habitual e não apenas uma atividade efetuada ocasionalmente (Lewicki, Barry, & Saunders, 2016).

“Negociar é um processo social que está inserido num contexto muito maior. Esse contexto aumenta em complexidade quando mais de uma cultura ou país está envolvido, tornando a

negociação internacional um processo altamente complicado.” (Lewicki, Barry, & Saunders, 2016, p.242, tradução nossa).

O desenvolvimento do processo de negociação e como as partes percebem o relacionamento que possuem entre si, são cruciais em ambientes de negócios internacionais, sendo estes influenciados por diversos fatores, os quais serão abordados mais à frente (Ghauri, 2003).

As diferenças culturais formam um destes fatores, e considera-se como um dos mais importantes neste tipo de negociações. Estas diferenças existem tanto a nível nacional, internacional; a nível organizacional, entre diferentes tipos de organizações - dependendo do país de origem e da indústria - e finalmente a nível individual, pois os negociadores envolvidos no processo de negociação, têm diferentes origens culturais, não só devido a serem de países e a organizações diferentes, como as suas experiências profissionais serem distintas (Ghauri, 2003).

As diferenças culturais exigem a compreensão, a flexibilidade dos negociadores envolvidos e a capacidade de avaliar as diferenças, lidando adequadamente com estas, para o bom sucesso nas negociações internacionais.

O processo das negociações internacionais é ainda de natureza dinâmica, podendo a qualquer momento, mover-se numa direção positiva como negativa, tanto após como durante as negociações. Esse dinamismo é denominado como “atmosfera”, explicando as percepções que ambas as partes nutrem, como também o progresso do processo. Quantos mais esforços se fizerem entre as partes para se entenderem e se adaptarem entre ambas, mais positiva será a atmosfera da negociação, assim como as partes ficarão mais dispostas a fazerem concessões e a perspetivarem benefícios comuns em vez de individuais (Ghauri, 2003).

2.3. Fatores que Influenciam as Negociações Internacionais

Ghauri (2003) criou um modelo que identifica as estratégias e os fatores que podem influenciar as diferentes fases do processo de negociações internacionais. Estes fatores são:

- Fatores de Fundo (*Background Factors*): os quais incluem os objetivos das negociações, o ambiente das mesmas (refere-se aos fatores políticos, sociais e estruturais relevantes para ambas as partes), o envolvimento de terceiros (por exemplo, governos, agências, consultores, etc.) e ainda os próprios negociadores envolvidos;
- Atmosfera: “A atmosfera é definida como a atmosfera percebida em torno da interação, como as partes consideram o comportamento umas das outras e as propriedades do processo. Tem a ver com a percepção das pessoas sobre a realidade.” (Ghauri & Usunier, 2003, p.7, tradução nossa). Na Atmosfera, incluem-se pontos como a existência de um ambiente de cooperação ou de conflito no processo da negociação; a relação

poder/dependência entre as partes e ainda as expectativas quanto à longevidade do negócio (expectativas de longo prazo ou de curto prazo).

- Fatores Culturais: incluem fatores como o uso do tempo pelas partes (“Tempo é Dinheiro” nas culturas ocidentais *versus* o uso do tempo como a Cultura Chinesa perspectiva - não é dada tanta importância); a preferência das partes na negociação por um comportamento individualista ou coletivista (ao se saber que tipo de comportamento a outra parte detém, ajuda a formular uma estratégia mais eficaz, pois, se a contraparte procura uma solução coletiva ou um benefício individual, terá de se enquadrar os argumentos e as apresentações a serem efetuadas); o padrão contextual alto ou baixo de comunicação (visto que culturas diferentes possuem padrões de comunicação diferentes - comunicação direta *versus* indireta e comunicação explícita vs. implícita) e por fim, a ênfase nas relações pessoais entre os negociadores.
- Fatores Estratégicos: incluem o conhecimento do estilo formal/informal das apresentações; a estratégia utilizada pelos negociadores (existem vários tipos de estratégias nas negociações comerciais, nomeadamente as estratégias fortes, suaves ou intermediárias); o processo de tomada de decisão seguido pelos negociadores, e finalmente, se há a necessidade de as partes usarem um agente especializado nas negociações, caso não consigam lidar com esta por conta própria.

2.4. Fases da Negociação Internacional

O processo de negociação internacional é consistido por três diferentes fases. Cada fase do processo refere-se a uma parte específica e inclui todas as ações e comunicações de ambos os lados (das negociações), feitas durante essa mesma. As partes, em cada fase, comunicam entre si para trocarem informações. Uma fase específica termina quando as partes decidem prosseguir para a próxima ou simplesmente terminar o processo, caso denotem que a continuação das negociações não trará quaisquer benefícios (Ghauri, 2003).

Autores como Pervez Ghauri e Tony Fang (2001), novamente Pervez Ghauri e Jean-Claude Usunier (2003) e Rajesh Kumar e Verner Worm (2004), estruturam o processo de negociação como “Pré-Negociação” (apresentações, criação de relacionamentos de confiança, discussões informais, *lobbying*), “Negociação” (troca de informações, persuasão, concessões, acordos) e “Pós-Negociação” (implementação do acordo e/ou novas rondas de negociação).

A fase “Pré-Negociação” começa com o primeiro contacto entre as partes que mostram interesse em fazer negócios uma com a outra. Nesta fase, algumas negociações decorrem e algumas ofertas são efetuadas. O dinamismo do processo conseguirá ser-se observado nesta fase, permitindo às partes verificarem e perceberem as necessidades e objetivos da contraparte, avaliando se será

benéfico ou não entrar na negociação. As partes recolhem o máximo de informação disponível sobre a contraparte, sobre o ambiente operacional, o envolvimento de terceiros, influenciadores, concorrentes e a infraestrutura (Ghauri, 2003).

Esta fase é frequentemente mais importante numa negociação internacional do que a fase de “Negociação”, pois, permite criar os alicerces para a relação entre as partes, onde relações sociais e informais criadas entre os negociadores, poderão ajudar no desenrolar do processo. A confiança que se gera/conquista com estas relações, aumenta as chances de se chegar a um acordo (Ghauri, 2003). Se uma avaliação negativa é feita nesta fase, as negociações formais não serão iniciadas.

A fase “Negociação” envolve a troca de informações e a troca de ofertas e contraofertas pelas partes envolvidas. Nesta fase, as partes acreditam que podem trabalhar juntas para encontrar uma solução para um problema comum. Estas têm que estar cientes de que cada lado tem a sua perspetiva da situação, tendo uma perceção diferente do processo, assim como expectativas distintas do resultado.

À medida que o processo continua, as partes avaliam as alternativas apresentadas pela outra parte e selecionam aquelas que sejam compatíveis com as suas próprias expectativas. A questão principal é explorar as diferenças nas preferências e expectativas, e aproximarem-se umas das outras (Ghauri, 2003).

É importante garantir que durante a fase de “Negociação”, a atmosfera permaneça amigável, mantendo o respeito e a compreensão mútua para alcançar um resultado *win-win*. Para garantir que a atmosfera assim permaneça, há que ter em conta as diferenças culturais e fazer-se um esforço para compreender e se ajustar à cultura e às tradições da outra parte. No caso de uma negociação sino-ocidental, é bastante importante que se faça este esforço, visto que a perceção de um bom relacionamento (*guanxi*) é muito mais importante do que o apressar para assinar o acordo (Ruby M. M. Ma & Charmine E.J.Härtel, 2009).

Se esta fase for bem-sucedida, leva a um acordo formal entre as partes, passando-se para a próxima fase.

A fase “Pós-Negociação” incide na avaliação sobre a implementação do contrato, podendo ainda levar os negociadores a reformular as suas expectativas e estratégias, caso haja algum *feedback* negativo dos diversos fatores que influenciam a negociação.

Nesta fase, caso tenha havido uma avaliação favorável nas fases anteriores, todos os termos foram já acordados. O contrato está a ser elaborado e está pronto para ser assinado.

Numa negociação com uma contraparte chinesa, a redação do contrato e a linguagem usada podem ser por si só um processo de negociação, pois, o significado e os valores poderão diferir (Ghauri, 2003).

De notar ainda que diversos problemas poderão surgir mais tarde, caso durante a implementação do contrato, as partes se apressem em chegar a um acordo e não prestem devida atenção aos detalhes.

2.5. Negociações com Chineses

Para nós ocidentais, consideramos a “Negociação” como um processo de complexas questões e objetivos, que poderão ser dissecados para formas mais simples e abordados de uma maneira ordenada sequencial. Uma vez que o acordo é alcançado, os papéis serão assinados e, logo depois, desenvolve-se uma relação comercial. Pelo contrário, a “Negociação” na China assemelha-se a uma maratona sem se saber onde se situa a linha de chegada, pois, estas poderão ocorrer por um período mais longo do que seria expectável no Ocidente (Trigo, 2006).

Os autores Pervez Ghauri e Tony Fang (2001), perspetivam ainda a negociação na China, associando-a a uma metáfora de um jogo de Ping Pong, para dar a ideia de um contínuo movimento de *back and forth*, discutindo por exemplo num determinado momento o preço, passando para as quantidades, sem a parte chinesa se comprometer com o final do negócio (Trigo, 2006).

A forma como os chineses abordam a negociação, está bem visível na própria palavra “Negociação”, em mandarim, 谈判 - Tánpàn, pois esta combina os caracteres “Discutir” e “Avaliar”. A negociação existe primariamente como um mecanismo para construir confiança, de forma a que as duas partes possam trabalhar juntas em benefício de ambos. A confiança é construída através do diálogo e discussão construtiva, permitindo assim a cada parte, julgar ou avaliar as capacidades do outro.

O conceito de “Negociação Chinesa” depende muito mais da cooperação a longo prazo e da resolução de problemas, do que na elaboração de um acordo único, o que é totalmente contrário ao estilo de negociação ocidental geralmente orientado para os resultados (Trigo, 2006).

Desde os primeiros contactos a tentar iniciar e suavizar a comunicação, até estabelecer relacionamentos duradouros e confiança mútua, e de negociar e redigir acordos até garantir a sua implementação, as empresas ocidentais enfrentam diversos desafios ao negociar com uma contraparte chinesa. A negociação é uma constante nas empresas multinacionais ocidentais localizadas na China, quer seja na aquisição de novos negócios, gerenciar empreendimentos em andamento ou lidar com um ambiente de negócios em constante mudança. A capacidade de um forte conhecimento em negociação ao estilo chinês, constitui uma forte vantagem competitiva.

Segundo Sebenius e Qian (2008), negociadores chineses e ocidentais nutrem na sua grande maioria percepções mutuamente desfavoráveis. Ocidentais creem que os negociadores chineses são

ineficientes, indiretos e até desonestos. Por outro lado, os chineses percebem frequentemente que as suas contrapartes ocidentais são impessoais, insinceras e até agressivas.

De facto, para melhor se entender o comportamento negocial chinês, há a necessidade de se entender os dois tipos de comportamentos negociais. Estes comportamentos levam a uma negociação competitiva ou integrativa, que influenciam os resultados relativos ao preço, quantidade e mesmo a satisfação de ambas as partes perante o acordo negociado (Ma & Jaeger, 2005).

Segundo vários autores (Adler, Brahm, & Graham, 1992; Ghauri, 2003; Pruitt, 1981), a negociação competitiva usa táticas de soma zero, ameaças, promessas, possui uma posição inflexível incapaz de ceder e são usados compromissos e acordos persuasivos.

Negociadores competitivos tentam maximizar os seus próprios resultados em relação aos dos seus oponentes, o que leva a uma negociação de tipo *win-lose*, onde ambas as partes são caracterizadas por serem competitivas e oportunistas. Habitualmente, ambas as partes não trocam informações entre si, a não ser que seja estritamente necessário, contudo usam técnicas para obterem o máximo de informações da outra parte (Ghauri, 2003).

Perante este comportamento competitivo, Adler et al. (1992) referem que há uma forte tendência perante a outra parte em ter um comportamento similar, causando um ciclo vicioso (Pruitt, 1981), onde ambas esforçam-se para alcançarem resultados mais positivos, assim como um melhor desempenho que a sua contraparte, levando a relacionamentos efémeros e concentrados num cenário de ganhos e perdas sem relações futuras.

O comportamento integrativo, inversamente ao competitivo, tem como fim resultados *Win-Win*, sendo orientado para a cooperação e à troca de informações, onde as necessidades e preferências de ambas as partes são honestamente discutidas e eventualmente satisfeitas. Por sua vez, é útil na criação e desenvolvimento de relacionamentos duradouros, que trazem benefícios mútuos e cooperação na solução de problemas, o que permite maximizar o número de alternativas e soluções possíveis, otimizando assim os resultados para ambas as partes (Adler et al., 1992).

“Esta é a forma mais vantajosa e inteligente de os negociadores conduzirem o processo a um bom termo. Não se trata, portanto, de derrotar a outra parte ou de lhe impor um resultado vexatório.” (Correia, 2012, p.56).

Segundo Ma e Jaeger (2005), dentro da cultura coletivista chinesa (visto mais à frente), os comportamentos integrativos respeitam os interesses de ambas as partes e contribuem para um relacionamento harmónico, levando a que haja uma retribuição de informação e um maior nível de concordância entre as partes.

De facto, negociadores chineses podem ser hospitaleiros e amigos calorosos e ao mesmo tempo negociadores duros, sendo a maneira de decifrar o seu estilo de negociação - para se chegar a resultados mutuamente benéficos - o entender melhor dos elementos-chave da cultura chinesa,

para os quais os negociadores chineses sintonizam a sua mentalidade e maneiras de negócios (Sebenius & Qian, 2008).

2.6. A Importância da Cultura, Cultura Chinesa e o seu Impacto nas Negociações

Para se negociar com outros países, é imprescindível a atenção a determinados fatores característicos das suas culturas, como os seus valores, usos, costumes, crenças, normas e comportamentos partilhados (Correia, 2012), visto que estes afetam principalmente as atitudes e comportamentos individuais, incluindo o comportamento interpessoal.

A influência da cultura nas organizações é, portanto, disseminada, estendendo-se a questões como as normas de comunicação, a condução de reuniões, modos de resolução de conflitos e ainda em negociações (Child & Warner, 2003).

Cultura é definida como: “(...) uma palavra de ordem para todos os padrões de pensamento, sentimento e ação (...) Não só as atividades supostamente refinadas da mente são incluídas, mas como também as coisas comuns e servis da vida: cumprimentar, comer, mostrar ou não mostrar sentimentos, manter uma certa distância física dos outros...” (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, p.5, tradução nossa); e ainda: “A cultura é sempre um fenómeno coletivo, porque é em parte compartilhada com pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social, que é onde ela foi aprendida. (...) É a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros.” (Hofstede et al., 2010, p.6, tradução nossa).

Com a cultura chinesa é preciso atenção redobrada. As regras para negócios com chineses são muito importantes para os empresários estrangeiros, que precisam ter em mente que para se negociar com a China, é preciso levar em consideração alguns costumes e características culturais.

Segundo Tung (1982), o desentendimento cultural e as diferenças que se assistem são os fatores mais responsáveis pelo fracasso dos negócios com a China. Dentro destas diferenças culturais, encontram-se pontos como: diferenças nas práticas de negócios; diferenças nos estilos de negociação e ainda diferenças nos costumes sociais. Isto mostra que a falta de familiaridade com as diferenças culturais e a incapacidade de as colmatar, pode muitas vezes levar ao colapso ou fracasso das negociações comerciais.

Igualmente relevante da noção da importância da cultura chinesa no ato das negociações, é o conhecimento da grande diversidade de subculturas que existem devido à grande dimensão da China – a qual possui um desenvolvimento desigual no território, localizado maioritariamente nas zonas costeiras. É necessário perguntarmo-nos em que “China” nos referimos, a que região, a que

geração, a que setor, etc (Child & Warner, 2003), pois caso se pretender explorar o mercado chinês deveremos de o segmentar consoante o tipo de produto (Fang, 2006).

2.7. Fases da Negociação com Chineses

Como forma de simplificar as fases da negociação com chineses e seus temas inseridos, segui o modelo de orientação do autor Robbie Powell (2018). Este autor divide os temas necessários a se saber nas diferentes fases de negociação.

Neste modelo de orientação, abordar-se-á na primeira fase, temas relevantes no início das negociações, os Ensinamentos de Confúcio, *Guanxi*, Face, Hierarquia, etc. Na segunda fase, de modo a facilitar a compreensão, abordarei os 36 Estratagemas, contudo, estes poderão ser usados em ambas as três fases, e como se poderá ver no capítulo “Descrição das tarefas e responsabilidades assumidas durante o Estágio”, observei a utilização de alguns destes numa primeira fase das negociações. Finalmente, abordarei a forma como os chineses perspetivam os contratos assinados na terceira e última fase.

2.7.1. Primeira Fase - “Pré-Negociação”

Segundo Pye (1982), a grande orientação coletivista e interdependente dos negociadores chineses começa a ter efeito logo na primeira fase das negociações. Estes têm mais poder negocial quando em conjunto e em território familiar, daí que prefiram que sejam os ocidentais a se deslocarem à China. Esta é a forma como a maior parte das negociações entre ocidentais e chineses ocorrem, e de forma geral, coloca a parte chinesa em vantagem, pois, permite o uso das suas estratégias e estratagemas pelos quais são bem conhecidos.

Ao serem os hospedeiros, os chineses ganham a vantagem de surpresa e incerteza ao criarem a agenda para os ocidentais, o que não os deixa prepararem táticas que possam usar nas negociações, e acabam por ser obrigados a seguir as regras chinesas (Pye, 1982).

Sendo os hospedeiros, e como frequentemente compele à parte ocidental a ser a primeira a iniciar os contactos e as conversações com a parte chinesa, pela lógica chinesa, compele também a ela que seja a primeira a apresentar a sua proposta. Aqui poderá observar-se que eles tentarão obter o máximo de informações técnicas possíveis, guiando ao mesmo tempo as negociações, na qual os ocidentais de pouco ou nada conseguem fazer para inverter a situação (Pye, 1982).

No inverso, de facto, os chineses enviam delegações ao exterior, contudo, estas geralmente não estão autorizadas a se envolverem em negociações concretas, sendo o seu objetivo de apenas se informarem sobre o produto, mercado, etc. Todas as decisões finais são realizadas por executivos

seniores na china e os ocidentais têm de se deslocar lá, caso queiram um negócio bem-sucedido (Pye, 1982).

O porquê de as delegações que são enviadas ao exterior não possuírem autorização para fecharem os negócios, deriva das práticas burocráticas chinesas, como a difusão da autoridade e o evitamento de responsabilidades. De facto, o sistema chinês, inegavelmente autoritário, é na sua essência um processo burocrático no qual se tenta evitar responsabilidades e decisões importantes que possam mais tarde deixar as delegações, as pessoas ou a própria entidade vulnerável a críticas (Pye, 1982).

Estes medos dentro da burocracia chinesa de virem a ser acusados de não zelarem pelos interesses nacionais ou pela própria entidade/organização, contribuem para tornar os negociadores chineses excecionalmente meticulosos, astutos, resistentes e hábeis negociadores. As tentativas de resolver as diferenças que possam ser rapidamente resolvidas, terá na parte chinesa de serem referidas aos seus superiores, os quais normalmente só estarão na primeira e última ronda do processo negocial, daí que as negociações se prolonguem por longos períodos (Pye, 1982).

Quanto maior o funcionário, maior a flexibilidade. Infelizmente, como referido, muitas vezes os altos funcionários estão envolvidos apenas no início e fim do processo, especialmente se as negociações foram iniciadas pelos diretores executivos, enquanto os oficiais inferiores ficam encarregues do difícil restante processo (Pye, 1982).

Do ponto de vista chinês, estas circunstâncias não lhes causam embaraço, visto que até as usam como técnicas de abrandar as negociações. Eles acreditam que os ocidentais têm uma tendência a serem impacientes e que podem usar isso a seu favor, aumentando o nível de frustração dos negociadores ocidentais, tornando-os menos propensos a colocarem objeções (devido a quererem que as negociações cheguem a um consenso o mais rápido possível) (Pye, 1982).

Tirando esta burocracia, um grande elemento que molda o ambiente das negociações é a constante parte chinesa a falar em relações de amizade. Durante a fase “Pré-Negociação”, os chineses possuem uma postura hospitaleira e calorosa, contudo estão sempre a avaliar a parte ocidental, para que possam determinar a sua confiabilidade, pois, para eles uma negociação bem-sucedida pede por um alto nível de confiança e respeito mútuo (Pye, 1982).

Esta ênfase que os negociadores chineses colocam no sistema burocrático e nas relações de amizade, advém da sua cultura milenar com raízes nos ensinamentos de Confúcio, o que nos leva à próxima parte.

Ensinamentos de Confúcio

Para se entender o comportamento chinês num contexto negocial, temos que nos debruçar sobre os Ensinamentos de Confúcio, pois a teoria e os ensinamentos deste, formam desde há vários

séculos, a base cultural da sociedade chinesa, influenciando o comportamento moral tanto na vida privada como na governamental, até aos dias correntes (Angonese, 2013).

Estes ensinamentos são baseados em cinco princípios éticos: Rén 仁 (benevolência, humanidade); Yi 义 (comportamento correto, justiça); Lǐ 礼 (rituais, regulamentos cerimoniais); Zhì 智 (conhecimento, sabedoria moral) e Xìn 信 (lealdade, fidedignidade) (Liu & Stening, 2016).

No livro *Analectos de Confúcio* (as cited in Lin & Wang, 2010) e segundo os autores Liu e Stening (2016), de entre os 5, Rén 仁 é o núcleo da filosofia moral confucionista e é frequentemente traduzido como benevolência, humanidade, bondade. Na língua chinesa, a palavra “Rén” é o símbolo de duas pessoas juntas, sugerindo que os seres humanos estão sempre envolvidos na relação recíproca de partilhar bondade e amor. Para Confúcio, esse engajamento é baseado na noção de que somos seres interdependentes e vivemos sempre dentro de relacionamentos, o que deve governar a relação entre líderes e subordinados, pais e filhos e irmãos e irmãs.

O segundo conceito principal nos Ensinamentos de Confúcio é Yi 义, o qual concerne ao que é certo e ao que é errado. Refere-se à habilidade dos humanos para realizarem ações corretas com base no bom senso. Originalmente, aplicava-se principalmente à parte superior num relacionamento, um governante ou um pai, exigindo que eles realizassem o que deveriam e as suas responsabilidades. Mais tarde, como um termo mais geral, veio a referir-se à justiça que se aplica a todos.

Para Confúcio, Lǐ 礼 reflete a ordem social, os atos das pessoas na vida quotidiana. Lǐ é frequentemente interpretado como ritos, rituais ou regulamentos cerimoniais e é vital para se manter a harmonia e a paz da sociedade. Nos seus ensinamentos, Confúcio colocava Lǐ como a cidadania e atos diários de respeito, humildade, cuidado e bondade. Lǐ requer uma consciência constante do relacionamento de uma pessoa com os outros. Uma pessoa com verdadeira cidadania, manifesta-se em todos os seus atos de interação com as pessoas. Contudo, Lǐ tem ainda um significado mais sofisticado que este e, enfatiza a ordem hierárquica. Confúcio, com as suas noções sociais idealistas, baseou a ordem hierárquica na moral, implicando a superioridade moral das pessoas mais altas na hierarquia. As pessoas nunca são iguais na cultura tradicional chinesa, podendo-se observar no seio familiar, onde o papel de cada um é predeterminado (Liu & Stening, 2016).

O facto de os conceitos de Rén, Yi e Lǐ estarem todos enraizados na moralidade familiar, torna mais fácil de se entender certas características culturais da China (Liu & Stening, 2016). Sendo uma cultura coletivista, e de acordo com Hofstede (1984; 2010), ao contrário da cultura individualista ocidental, não se encoraja o pensamento crítico próprio e a se ser sincero e direto.

Numa situação de intenso e contínuo contacto social, é necessário manter a harmonia no ambiente social e evitar os confrontos diretos, pois, são considerados como rudes e indesejáveis (Hofstede et al., 2010).

A cultura chinesa enaltece/ressalva o interesse do grupo ao interesse individual, sendo que “o indivíduo não é “dirigido internamente”, mas é controlado pela necessidade de não «perder a face»” (H. Hofstede, 1984, p. 151, tradução nossa).

Esta relação entre o indivíduo e o grupo, assim como outros elementos básicos da cultura humana, é primeiro aprendida no ambiente familiar, daí a ênfase que a cultura chinesa coloca neste seio. O indivíduo é apenas um membro da família, do clã e do estado, com o patriarca predeterminado e cada um com o seu lugar e ordem hierárquica.

Continuando, para Confúcio as virtudes de Rén, Yì e Lǐ precisam de ser apoiadas pela sabedoria (Zhì). Zhì 智 é o quarto conceito e refere-se aos esforços para aprender, adquirir novos conhecimentos e aprender o “caminho do universo”. A busca da sabedoria, do conhecimento e alcançar a iluminação é por si só uma jornada. Zhì está relacionado com Yì, porque qualquer julgamento sensato entre o certo e o errado requer inteligência, assim como com Rén porque é necessária bondade para assegurar o poder da sabedoria.

O quinto conceito, Xìn 信, é comumente traduzido como fidedignidade, lealdade e pode ser descrito simplesmente como a capacidade de manter promessas, de manter a palavra. Nos ensinamentos de Confúcio, a virtude do Xìn, ou sinceridade, confiança e fé, são primordiais. É a porta de entrada para a sabedoria universal e para a construção do relacionamento humano genuíno. Xìn, como engajamento sincero de confiança e credibilidade, ajuda a sentir a “divindade do cosmos” e a sociedade humana a desenvolver uma verdadeira relação.

Estes 5 princípios e formas de pensar são tomados pela sociedade chinesa como primordiais, como a essência da vida e o que une a sociedade como um todo. Por conseguinte, os Ensinamentos de Confúcio, transpuseram-se desde os seus ensinamentos morais, para áreas políticas, sociais, e económicas, criando uma ideologia unânime e normas de comportamentos e pensamentos (Yao, 2000). Como refere Trigo (2006) “Estes princípios são orientações que modelam atitudes e comportamentos da generalidade da população chinesa, relativamente a muitos aspetos da atividade económica e das relações de trabalho.”(p.46).

“Esta atitude torna os chineses extremamente conscientes da função das coisas, convictos de que as circunstâncias materiais e a sua própria diligência e capacidades são as fontes e os instrumentos do bem-estar.” (Virgínia Trigo, 2006, p.44).

De acordo com os pensamentos e Ensinamentos de Confúcio, só haverá uma situação de harmonia entre as pessoas se cada uma seguir as normas da sociedade, que incluem o respeito à hierarquia, o respeito pela orientação de grupo, pelos mais velhos, pela tradição e pelas regras de

etiqueta, provenientes do complexo sistema social e político que elege ainda a piedade filial, o parentesco, a lealdade e a justiça como valores supremos (Helena Oliveira, 2012). Todas as ações visam alcançar a harmonia, e diferentes padrões morais e diretrizes para comportamentos apropriados são gerados com base nesse conceito (Chen, 2014).

Para se atingir a harmonia em interações humanas, Chen (as cited in Chen, 2014) referiu que entre outros, é necessário que cada um desenvolva o seu Rén 仁, Yi 义 e Lǐ 礼, assim como estrategicamente exercitar o *Guanxi* (relações pessoais) e a Face.

Esta filosofia detém um importante papel na forma de se negociar com o país asiático, pois, regras de etiqueta rigidamente respeitadas, que representam a obsessão do pensamento confuciano pelos protocolos de comportamento, ajudam a explicar a forma como os chineses fazem negócios.

Por outro lado, é necessário conhecer os valores-chave da cultura: Hierarquia, Família, Face e Relações (*Guanxi*), para entender a política na China, a burocracia ou o funcionamento de muitas empresas.

A hierarquia é a base da harmonia e da manutenção da ordem social. Deve de se concordar sempre com o superior - “(...) deve ser sempre concedida “face”, (...) e só depois, se possível através de uma terceira parte e em privado se sabem fazer as diferenças.” (Trigo, 2006, p.46).

Ao se pretender negociar com elementos chineses, convém informar-se sobre a composição da delegação, a fim de organizar o envio de elementos com posições hierárquicas equivalentes. Pelo contrário, se for enviado alguém com um estatuto hierárquico inferior, os chineses poderão considerar esta situação como uma falta de respeito, podendo cessar a vontade de realizar o negócio, fazendo assim perder a “face”.

A família é muito importante na atividade económica chinesa, pois, esta é o primeiro recurso e às vezes o único para adquirir valor monetário para quem quer estabelecer ou expandir uma empresa. A família consegue também proporcionar através de uma alargada rede, contactos com fornecedores, clientes e facultar novas oportunidades.

De facto, este tópico é bastante importante visto que com o ressurgimento do setor privado chinês, muitas organizações são familiares e estruturam-se em anéis concêntricos. Organizados de forma centrípeta, estes anéis têm como centro o seu patrão, o qual toma todas as decisões. Saindo desse núcleo e passando para o próximo anel, estará a família mais próxima, à qual é atribuída cargos importantes, e à medida que se vai passando para o terceiro, quarto anel, o nível de proximidade e de importância do cargo vai diminuindo (Trigo, 2006).

“Quanto mais o patrão ou gestor assumir o papel de “Pai”, maior será o respeito que os seus empregados lhe dedicam. Se os trabalhadores sentirem que este papel é desempenhado com sinceridade e sucesso, a empresa será mais coesa e eficiente e a moral será mais elevada.” (Trigo, 2006, p.51)

Um bom gestor na China terá de ser um bom negociante e acima de tudo ter a capacidade de assegurar benefícios materiais e sociais para os seus trabalhadores, conseguindo com o esforço conjunto, manter uma empresa que obtenha lucros e que seja considerada de sucesso.

A “face” “Trata-se de um conjunto de regras não escritas que a sociedade entende, aceita e pratica no sentido de evitar ferir o prestígio e o auto-respeito de cada um.” (Trigo, 2006, p.53), tornando-se num conceito indispensável para se entender o comportamento interpessoal chinês.

É considerada como a reputação e o prestígio do indivíduo (Leung, Chan, Lai, & Ngai, 2011), sendo extremamente importante na China. Situações como chamar à atenção aos erros da pessoa, confrontar, ficar com raiva (em especial, na frente de outros), podem levar o Chinês a “perder a face”.

A sua importância, é uma das consequências de se viver numa sociedade bastante consciente dos contextos sociais, daí que dar a alguém “Face” é considerado como uma honra e um prestígio tanto para a pessoa alvo, como para a própria pessoa (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Como referido anteriormente, visto que o confronto direto deve sempre ser evitado, a palavra “não” é raramente usada pelos chineses em contexto de negócios. Evitam a todo o custo contradizer de forma direta, tanto em privado como em público (Fang, 2006).

A necessidade de manter a harmonia e garantir a confiança, leva à importância dada às relações pessoais/conexões interpessoais – *Guanxi* (Child & Warner, 2003). De facto, através de uma execução própria de *Guanxi*, reforça-se a harmonia, como os autores Chang e Holt (1991) referem: "As relações interpessoais são uma das tarefas mais importantes que os chineses enfrentam, não apenas para o desenvolvimento individual, mas também para a harmonia social" (tradução nossa, p.256).

Guanxi é definido como as redes de relacionamento pessoal de vínculos sociais informais, nos quais os indivíduos carregam expectativas e obrigações para facilitar as trocas de favores (Leung et al., 2011). Serve para qualquer tipo de relação, contudo, no mundo empresarial, entende-se como a rede de contactos e conhecimentos entre várias partes que cooperam juntas e se apoiam mutuamente (Maria João Bacelar, 2009).

Enquanto os ocidentais valorizam as informações e as instituições, os chineses valorizam o capital social dos indivíduos dentro do seu grupo de amigos, parentes e colaboradores próximos (Graham & Mark Lam, 2003). "Os negócios na China não são sobre fazer negócios entre organizações, mas sobre fazer negócios entre pessoas..." (Sebenius & Qian, 2008, p.3, tradução nossa).

“Como um conceito multidimensional, *Guanxi* não é apenas um fator normativo na sociedade chinesa, mas é também um construído através de um processo estratégico. Isso denota

uma maneira de controlar recursos interpessoais, poder e status social” (Chen & Zhong, 2000, p. 29, tradução nossa).

São as relações pessoais que proporcionam oportunidades e conseguem que os objetivos sejam concretizados, daí que os chineses pensem a longo prazo, pois, acreditam que passarem tempo a conhecerem-se e a construir confiança, é importante e necessário nas negociações (Knufken, 2008).

A importância em conhecer a outra parte pode bem ser entendida nas palavras do famoso Sun Tzu (2007):

“Aquele que conhece o inimigo e a si mesmo, ainda que enfrente cem batalhas, jamais correrá perigo. Aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo, às vezes ganha, às vezes perde. Aquele que não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, está fadado ao fracasso e correrá perigo em todas as batalhas” (p.44).

De facto, ter uma relação com o chinês apropriado, permite o acesso a uma rede inteira de relações (Renand, 2007), o que irá diminuir os obstáculos, os riscos, as barreiras (tanto sociais, políticas e organizacionais), alcançando assim um melhor posicionamento competitivo a longo prazo na China.

Relacionamentos entre ambas as partes são consolidados através de amizades e uma cooperação saudável, construídos durante várias visitas mensais e diversos longos jantares. Qualquer tentativa de fazer negócios sem primeiro estabelecer harmonia é entendida como rude (Graham & Mark Lam, 2003).

Os ocidentais, ao contrário dos chineses, tendem a perspetivar as relações interpessoais como importantes, mas não como um pré-requisito para se concluir um acordo. Os relacionamentos geralmente surgem durante os processos de negociação, onde na China, por outro lado, fomentam-se fora desses. Ademais, os ocidentais tendem a observar uma clara diferença entre as relações profissionais e pessoais, enquanto que os chineses não fazem tal distinção e confiam no contacto interpessoal para resolver problemas de negócios. Tais abordagens diferentes, levam muitas vezes a conflitos culturais durante as negociações sino-ocidentais (Sebenius & Qian, 2008).

2.7.2. Segunda Fase - “Negociação”

Segundo Fang (2006), e como dito anteriormente, os Chineses adotam uma postura de harmonia, cooperação e soluções *Win-Win* para ambos os lados nas negociações. Contudo, não nos deveremos deixar enganar com este ambiente harmónico, visto que eles possuem uma abordagem influenciada não só pelos Ensinaamentos de Confúcio, mas também no uso de estratégias que remontam há séculos atrás.

Os chineses adotam várias posturas e podem ser num dado momento bastante amigáveis, como noutro, ser bastante astutos, teimosos, firmes e persistentes (Pye, 1982).

Por debaixo do aspeto estratégico do paradigma de ambientes harmónicos, podemos observar os jogos de poder na sociedade chinesa, chegando à conclusão que esta harmonia é usada como uma ferramenta para alcançarem os seus objetivos (Chen, 2014).

O autor Chu (as cited in Fang, 2006), referindo o ditado chinês “O Mercado é um campo de batalha”, menciona que este provérbio reflete a crença chinesa que os estratégias e táticas usadas no campo de batalha, podem e são usados em contextos empresariais e mais especificamente de negócios.

Diversos autores (Bercu, 2014; Senger, 2006; Taylor, 2013; Trigo, 2006) dedicaram-se ao estudo dos “36 Estratégias”. Estes são uma coleção de estratégias que derivam de táticas militares aplicadas há vários séculos atrás, tendo vindo a ser modificados e utilizados até aos dias correntes em variadas situações, como em contextos de negócios e mais especificamente em negociações internacionais. São ditos como provérbios ou ditados e a sociedade chinesa aprende-os desde nova, na escola, em livros e mesmo em programas televisivos, tornando-se parte do seu consciente.

Com o objetivo de não se cair em armadilhas colocadas pelos chineses nas negociações, afigura-se a necessidade de dominar ou pelo menos ter conhecimento destes 36 estratégias usados por eles. Desta forma, habilitar-nos-á a seleccionar em cada situação qual o estratégia que se adapta melhor e qual poderemos usar para bloquear o estratégia do oponente.

Estes estratégias baseiam-se em atitudes e em comportamentos que levam o oponente a ceder a sua posição negocial, a baixar o seu nível de resistência ou ainda a convencê-lo que a proposta oferecida é boa, assim como quando se está numa posição desfavorável, se conseguir obter a vantagem e ajustar-se a balança de poder.

36 Estratégias

Este conjunto de estratégias, é tipicamente organizado em 2 grandes grupos. O grupo de estratégias a ser usado em situações quando se está a vencer e o grupo a ser usado em situações de quando se está a perder. Destes dois grupos, cada um tem 3 subgrupos compostos por 6 categorias, como poderemos ver:

No grupo de quando se está a vencer, os três subgrupos são: Estratégias em caso de vantagem; Estratégias oportunistas e Estratégias de ataque.

No grupo de quando se está a perder ou em desvantagem, os restantes três subgrupos são: Estratagemas que criam a confusão; Estratagemas para ganhar terreno e Estratagemas para usar em situações desesperantes.

Contudo, independentemente de estarem referenciados para situações específicas, como de ganho ou de perda, estes não são destinados a serem usados sozinhos e de forma sequencial, sendo mais eficazes quando usados vários ao mesmo tempo e ao se realizar qualquer desejável combinação, desde que seja benéfico na situação presente.

Estratagemas para quando se está a ganhar

Os seguintes três grupos de estratégias são para serem usados quando se percebe que se está numa situação vantajosa.

Estratagemas em caso de vantagem

Estrategema 1 “瞒天过海” – *Atravesse o mar enganando o céu (Mán tiān guò hǎi)*

Esconda os seus objetivos em locais óbvios, visto que quanto mais escondidos mais atenção atraem. Para baixar a guarda do oponente/da contraparte, deve de se agir de forma oculta, escondendo as intenções sob o disfarce de atividades comuns que não levantem suspeitas.

Estrategema 2 “围魏救赵” – *Cerque o reino de Wei para salvar o reino de Zhao (Wéi Wèi jiù Zhào)*

Quando a contraparte é muito forte para atacar diretamente, é melhor encontrar e atacar a sua fraqueza, subjugando-a de forma indireta. Por outras palavras, numa negociação significa não ir de encontro às questões bem preparadas pela outra parte, mas sim aquelas que se verifique o contrário.

Estrategema 3 “借刀杀人” – *Mate com uma faca emprestada (Jiè dāo shā rén)*

Quando não se possui os meios necessários ou estes não deverão ser gastos para atacar diretamente a contraparte, deverá de se tentar usar os dela, ou convencer um aliado para o fazer. Desta forma, consegue-se os objetivos através do uso dos recursos dos outros.

Estrategema 4 “以逸待劳” – *Relaxe e espere que o adversário se canse (Yǐ yì dài láo)*

Poder escolher a data e o lugar para a batalha é por si só uma vantagem. Assim,

contrariamente à contraparte, saberá quando e onde acontecerá.

Este estratagema é bastante usado pelos chineses em negociações internacionais, e como dito anteriormente, eles preferem que as negociações sejam realizadas na China - onde têm vantagem. Desta forma, conseguem que a contraparte gaste as suas energias com a deslocação e presença em ambientes desconhecidos, ficando exausta e confusa, sendo mais fácil de a atacar.

Estratagema 5 “趁火打劫” – *Assalte uma casa a arder (Chèn huǒ dǎ jié)*

Explore oportunidades relativas a pontos fracos, dificuldades e ignorâncias da contraparte. Se ela está correntemente no seu ponto mais fraco, é tempo de atacar. Os chineses geralmente aproveitam-se do facto de a parte ocidental se ter deslocado para a China, estando a milhares de quilómetros de distância da sua sede, com elevados custos e pressionada para fechar o acordo de negócio.

Estratagema 6 “声东击西” – *Finja que vá para Este e ataque a Oeste (Shēng dōng jī xī)*

Surpreenda a contraparte, confundindo-a com manobras de diversão. Para fazer isso, deverá criar expectativas na sua mente, levando-a a pensar que planeja uma coisa, quando pretende outra.

Os chineses usam os banquetes e programas de visitas como forma de respeito e de boas relações perante a contraparte. Contudo, também são usados como formas de diversão e distração.

Estratagemas oportunistas

Estratagema 7 “无中生有” – *Crie algo a partir do nada (Wú zhōng shēng yǒu)*

Iluda a outra parte em pensar que há algo quando na verdade não existe, ou vice-versa. Como forma de exemplo, para intimidar os ocidentais, a parte chinesa pode fazer-se mais importante e influente do que realmente é. Também se poderá observar o contrário, fazendo-se menos ameaçadora, intimidante e influente, para no momento certo, atacar ao mostrar a realidade.

Estratagema 8 “暗渡陈仓” – *Finja que segue um caminho enquanto que toma outro caminho oculto (Àn dù chén cāng)*

Confunda e distraia a contraparte, fingindo seguir um caminho de ação enquanto que

segue outro, atacando indiretamente de surpresa uma parte negligenciada.

Em contraste ao estrategema 6, este estrategema não se foca tanto no alvo de ataque, mas sim na sua rota. Quando traduzido para uma negociação, o estrategema geralmente envolve a utilização visível de um caminho de A para B, e ao mesmo tempo, a utilização disfarçada de um caminho de A para C.

Estrategema 9 “隔岸观火” – *Observe o fogo que arde do outro lado do rio (Gé àn guān huǒ)*

Aguarde que os seus adversários lutem entre si, gastando recursos e energias até ficarem exaustos e mais fracos. Sendo oportunista e mantendo-se alerta de quando os seus adversários estão a enfraquecer as suas posições, através de argumentos, discussões e divergências, é uma boa forma de ganhar a vantagem.

É possível imaginar-se uma situação onde a empresa A, B, e C têm o mesmo objetivo. A e B são igualmente bem qualificadas, quando C não, e à partida é o candidato mais provável a fracassar. Contudo, A e B desenvolvem uma rivalidade e disputam entre si o objetivo, gastando preciosos recursos e energia, enquanto C fica a observar. Quando A e B estão já cansados ou sem meios, C supera os adversários com esforços mínimos.

Estrategema 10 “笑里藏刀” – *Esconda uma adaga por detrás de um sorriso (Xiào lǐ cáng dāo)*

Conquiste a confiança do seu oponente, para secretamente o desarmar através de uma emboscada quando menos espera.

Num contexto negocial, isto pode significar ter uma aparência amistosa e inofensiva enquanto que por dentro se é firme e inflexível.

Estrategema 11 “李代桃僵” – *Sacrifique a ameixeira para salvar o pessegueiro (Lǐ dài táo jiāng)*

Sacrifique objetivos de curto prazo para obter objetivos de longo prazo. Desta forma, dá a sensação à contraparte que esta está a fazer progressos e a lucrar com a situação, o que por sua vez conquista a sua confiança e permite atacá-la no momento certo, chegando assim ao objetivo.

Num sentido mais lato, o objetivo deste estrategema é obter um lucro substancial ao se aceitar, ou fornecer, uma perda comparativamente menor.

Estratagema 12 “顺手牵羊” – *Agarre um bode ao longo do caminho (Shùn shǒu qiān yáng)*

Enquanto estiver a negociar ou a realizar os seus planos, explore os pequenos lapsos da sua contraparte, a fim de aproveitar e transformar oportunidades que surjam, em vantagens. O objetivo é beneficiar de negligências da outra parte em benefício próprio, visto que nem sempre é sobre conseguir a “vitória final”, mas também se ir obtendo ao longo do processo, lucros pequenos e incrementais.

Estratagemas de ataque

Estratagema 13 “打草惊蛇” – *Fustigue a erva para assustar a cobra (Dǎ cǎo jīng shé)*

Quando não conseguir detetar ou perceber os planos do oponente/contraparte, lance um breve e inesperado ataque, e observe as suas reações. O seu comportamento revelará a sua estratégia e disseminará as informações necessárias.

Pelo contrário, se a sua contraparte pensa que tem conhecimento sobre a sua estratégia, fazer algo completamente inesperado fará com que recue a sua posição.

Estratagema 14 “借尸还魂” – *Ressuscite um cadáver (Jiè shī huán hún)*

Neste estratagema, o "cadáver" representa algo aparentemente inútil que possa ter sido descartado pela outra parte como uma atividade não lucrativa. Ao se reinventar ou reutilizar algo do passado que tenha sido esquecido ou descartado, como uma tecnologia ou um método, poderá se lhe dar um novo propósito ou reinterpretá-lo a fim de o tornar lucrativo.

Estratagema 15 “调虎离山” – *Atrai o tigre para fora da montanha (Diào hǔ lí shān)*

Nunca ataque diretamente um oponente poderoso e bem posicionado. Em vez, tente atacá-lo depois de o afastar da posição que o favorece, como o seu território de origem - o que ele conhece e que confia –, levando-o para áreas estrangeiras. Ao aplicar este estratagema, afasta o seu oponente da sua sede, ou separa-o dos seus aliados.

Os chineses usam bastante este estratagema, impingindo que os negócios sejam acordados na China, o que faz com que os ocidentais viajem para territórios desconhecidos.

Estratagema 16 “欲擒故纵” – *Detenha o inimigo deixando que escape (Yù qín gù zòng)*

Certas situações, onde se tem o oponente cercado e sob pressão de todos os lados, existe o

perigo de este usar as suas reservas de força e apresentar uma resistência feroz. Em tais ocasiões, deixe o oponente escapar a fim de baixar a sua guarda e ser mais fácil de lidar com. Este estratagema, a longo prazo, pode ajudar a “capturar” a outra parte sem grandes prejuízos e meios usados.

Estratagema 17 “抛砖引玉” – *Atire um tijolo para atrair jade (Pāo zhuān yǐn yù)*

O "tijolo" simboliza algo insignificante, o "jade" algo valioso, e significa preparar uma armadilha, usando um isco para atrair o oponente. O isco é a ilusão de que o que está em nossa posse, é de maior valor que o que a contraparte possui, levando-a a pensar que será beneficiada. Assim, obtém-se lucro através da troca de algo de menor valor.

Estratagema 18 “擒贼擒王” – *Para apanhar os bandidos prenda primeiro o seu líder (Qín zéi qín wáng)*

Assegure-se que identifica a pessoa líder do oponente/contraparte que possui os poderes de decisão. Ao se identificar, focar as forças e neutralizar este indivíduo, neutraliza-se consequentemente todo o seu grupo, o qual fica assim privado do seu superior e sem poder de decisão.

Em contexto de negociações, será benéfico distrair a força mais poderosa da contraparte com algum tema que enfraqueça o seu foco, neutralizando assim, a sua liderança.

Estratagemas para quando se está em desvantagem

Este grupo tem como categorias, estratagemas a usar quando se percebe estar numa posição desfavorável e se pretende reverter a situação, tornando-a mais balanceada entre as duas partes.

Estratagemas que criam a confusão

Estratagema 19 “釜底抽薪” – *Roube a lenha de debaixo do caldeirão (Fǔ dǐ chōu xīn)*

Quando confrontado com um oponente/contraparte muito forte para se atacar diretamente, deverá de se primeiro o enfraquecer ao se lhe retirar ou privar dos seus recursos, desgastando-o até ao ponto de colapsar.

A lenha (recurso) é a fonte de energia que faz com que a água (contraparte) no caldeirão ferva. Quando a lenha é retirada, a água arrefece.

Estratagema 20 “混水摸鱼” – *Pesque em águas turbulentas (Hún shuǐ mō yú)*

Antes de confrontar diretamente as forças da contraparte, confunda-a através de atos inesperados que despertem a sua suspeita e lhe interrompam o pensamento, enfraquecendo assim a sua percepção e julgamento. Uma contraparte distraída, visto que tem a guarda em baixo, permite que tenhamos mais tempo para considerar as nossas opções e concretizar facilmente os nossos objetivos.

A base para este estratagema é a falta de clareza, ambiguidade e complexidade do mundo e do mercado como um todo. O mundo é essencialmente “nublado” ou “turbulento”, o que leva a muitas oportunidades de se “pescar em águas turvas”.

Estratagema 21 “金蝉脱壳” – *Abandone a carapaça da cigarra (Jīn chán tuō qiào)*

Abandone a “carapaça” para iludir e deixar distraído o seu oponente. Isto criará uma distração e permitirá que se retire momentaneamente, possibilitando-lhe ponderar sobre outras formas de atacar. Este estratagema tem como fim, evitar a força superior do oponente e atacá-lo em várias direções.

Estratagema 22 “关门捉贼” – *Feche a porta para apanhar o ladrão (Guān mén zhuō zéi)*

Impossibilite o oponente derrotado escapar, cortando-lhe as suas possíveis rotas de fuga. O estratagema só poderá ser bem-sucedido se a “porta que fechar” for “impenetrável”.

Caso se tenha a hipótese de capturar o oponente por completo, deverá de se o fazer, levando a uma conclusão rápida da batalha. Se não o fizer e permitir a sua fuga, ele poderá regressar para um futuro conflito, com mais meios e recursos.

Estratagema 23 “远交近攻” – *Faça-se amigo de um país distante enquanto ataca um próximo (Yuǎn jiāo jìn gōng)*

Quando confrontado com vários oponentes, terá de ter em conta as suas “proximidades” e “distâncias”. Será benéfico criar alianças com oponentes mais distantes para se poder focar nos conflitos com os mais próximos.

"Proximidade" e "distância" não devem ser vistos apenas no contexto geográfico, mas também no contexto de um oponente estratégico problemático, "próximo", e outro oponente estratégico cuja pressão é sentida um pouco menos, portanto, "distante".

Estratagema 24 “假道伐虢” – Construa uma via segura para conquistar o reino de Guo (Jiǎ dào fá Guó)

Empreste os seus recursos aos mais fracos, para atacarem um oponente comum. Desta forma, garantirá a sua lealdade e apoiá-lo-ão em tempos difíceis.

No setor empresarial, este estratagema poderá ser observado quando a empresa A se junta à empresa B - aumentando desta forma os seus recursos -, para eliminar a empresa C.

Estratagemas para ganhar terreno

Estratagema 25 “偷梁换柱” – Substitua os pilares por madeira podre (Tōu liáng huàn zhù)

Remova o pilar que torna o seu oponente forte, interferindo sem que ele se aperceba, com os métodos de agir aos quais está habituado. Desta forma, fá-lo operar de acordo com as suas próprias regras e não com as regras que o apoia.

Um bom método será isolá-lo de forma a que o force a trabalhar de uma maneira que o torne igual ou inferior a si.

Estratagema 26 “指桑骂槐” – Aponte para a amoreira, mas amaldiçoe a acácia (Zhǐ sāng mà huái)

Exprima indiretamente as suas objeções, ao argumentar sobre um tema, instituição ou pessoa, contudo referindo-se a outro(a) que não é tão fácil de atacar.

Sem se nomear de forma direta os seus nomes, os acusados não podem retaliar sem revelar a sua cumplicidade.

Estratagema 27 “假痴不癫” – Finja que é parvo, mas mantenha-se alerta (Jiǎ chī bù diān)

Esconda as suas intenções e objetivos, comportando-se de maneira que leve a contraparte a pensar que nunca teria as capacidades e recursos para contra-atacar, incentivando-a a subestimá-lo, baixando a sua guarda, procurando nesse momento atacá-la.

Estratagema 28 “上屋抽梯” – Remova a escada, depois de ter atraído o inimigo para o telhado (Shàng wū chōu tī)

Atraia o seu oponente para uma posição traiçoeira na qual não há como voltar atrás, ou que o remova do “jogo”. Como forma, poderá mostrar propositadamente as suas fraquezas, levando a que os seus oponentes ajam sem pensar, permitindo que os ataque quando estiverem a penetrar a sua posição. Poderá também elevar os seus requisitos, a

fim de o oponente usar mais recursos, levando-o a sair da sua zona de conforto e colocando-o no “telhado”.

Estratagema 29 “树上开花” – *Decore a árvore com flores falsas (Shù shàng kāi huā)*

A “árvore” simboliza uma realidade não muito positiva, e as "flores artificiais" são recursos utilizados para a embelezar.

Através do uso da ilusão, do artificial e do disfarce, algo que não tem valor e utilidade, pode parecer valioso e útil, assim como algo que seja inofensivo, parecer perigoso. Fazer com que a realidade pareça melhor do que realmente o é, esconde a sua força, capacidade e recursos.

Estratagema 30 “反客为主” – *Faça o convidado se tornar o anfitrião (Fǎn kè wéi zhǔ)*

Neste estratégia, o “convidado” representa a parte passiva/subordinada e o “anfitrião” a parte ativa/superior, e tem como finalidade reverter os papéis da liderança, sendo assim, adquirindo o “convidado” estatuto de “anfitrião” e vice-versa.

Como forma de o fazer, o “convidado” poderá oferecer-se para assumir responsabilidades do “anfitrião”, fingindo prestar simples ajudas, obtendo o controlo sobre os assuntos.

Estratégias para usar em situações desesperantes

Estratagema 31 “美人计” – *Use uma mulher para atrair um homem (Měi rén jì)*

Envie algo ou alguém atraente para um oponente forte, com a finalidade de o distrair, saber sobre os seus planos, assim como diminuir a sua moral de ataque e evitar um confronto direto.

Atualmente, os chineses ainda usam jovens intérpretes atraentes, em reuniões com ocidentais, com o propósito de lhes diminuir o foco.

Estratagema 32 “空城计” – *Abra as portas de uma cidade desprotegida (Kōng chéng jì)*

Quando o oponente é superior em número e recursos, abandone a pretensão de prontidão militar, agindo casualmente. Este comportamento incomum despertará a sua suspeita, e com sorte, que recue a sua posição.

Por vezes, é melhor mostrar deliberadamente a sua fraqueza ou apresentar algo ingénuo e simples, com a finalidade de confundir a contraparte. Ao se manter um ar misterioso, ela não

saberá o que irá enfrentar, levando-lhe a pensar que existe uma emboscada planejada.

Estratagema 33 “反间计” – *Deixe que os espiões do inimigo semeiem a discórdia no seu próprio campo (Fǎn jiàn jì)*

Coloque os espiões do oponente a espiar por si, manipulando-os e “alimentando-os” de informações falsas (rumores exagerados ou que ocultem factos que visam a desinformação), semeando assim a discórdia, dividindo as suas tropas e enfraquecendo-o. Enquanto ele estiver a resolver disputas internas, a sua capacidade de atacar e defender ficará comprometida.

Estratagema 34 “苦肉计” – *Inflja ferimentos em si próprio para ganhar a confiança do inimigo (Kǔ ròu jì)*

Como forma de obter a simpatia/confiança do oponente, poderá fingir ter sido ferido fisicamente, ou a nível dos seus planos, tendo absorvido uma despesa/prejuízo.

Visto que raramente se inflige auto ferimentos, é percebido como real, podendo-se explorar esta ingenuidade que desperta emoções. O oponente poderá assim baixar a sua guarda, não o considerando como uma ameaça imediata, e pensar que o ferimento foi causado por um inimigo comum.

Estratagema 35 “连环计” – *Combine os estratagemas (Lián huán jì)*

Tendo em conta que os estratagemas têm uma eficácia maior, quando aplicados vários em simultâneo em vez de forma sequencial, será recomendável usar e combinar vários de grupos diferentes, mantendo ao mesmo tempo, planos distintos a operar num esquema complexo. Se um destes falhar, haverá outros vários para recorrer.

É um modo de atacar indiretamente uma contraparte/opponente forte, visto que nem sempre é a quantidade de recursos ou meios que se possui, mas sim a forma de os usar.

Estratagema 36 “走为上” – *Se tudo falhar, fuja para lutar outro dia (Zǒu wéi shàng)*

Quando envolvido numa batalha com um oponente/contraparte mais forte, e a derrota se encontrar iminente, será benéfico retirar-se e reagrupar com dignidade.

Numa situação desfavorável, apenas existem 3 opções: render-se (considerado como derrota); chegar a um compromisso (considerado como meia derrota) ou fugir (não considerado como derrota). Desde que não se seja derrotado, poderá retirar-se e observar o que levou a chegar a esta posição, podendo melhorar a sua estratégia e voltar para a batalha

com hipóteses de vencer.

A nível militar, assim como nos negócios, o objetivo principal é vencer a “guerra”, a qual é composta por diversos pequenos triunfos, não sendo necessário vencê-los todos para se chegar a um resultado positivo.

No entanto, para aplicar este estratagema, deverá de se ter uma rota de fuga planejada.

2.7.3. Terceira Fase - “Pós-Negociação”

Ao se chegar à terceira e última fase da negociação, falta apenas, caso as outras fases tenham sido bem-sucedidas, a assinatura do contrato.

Não é invulgar que os chineses tentem renegociar questões acordadas, quando o projeto está pronto a começar, ou mesmo depois de já ter começado, declarando que certas questões devem ser alteradas por razões legais. Do ponto de vista chinês, a assinatura do contrato indica o início formal da parceria, e com isso, o compromisso do contínuo processo de negociação.

Independentemente deste ponto de vista, de facto, as fundações do seu sistema legal, remontam à abertura do seu mercado a empresas ocidentais, sendo ainda bastante recente. Como historicamente o comportamento dos chineses sempre foi guiado na harmonia e na própria moralidade das pessoas, as regras e condutas legais vindas com o novo sistema legal, ainda não possuem um papel tão preponderante (apesar de necessário) como o desejado (Sun, 2010).

Embora este novo sistema tenha vindo a melhorar, o conceito de contrato que orienta as transações comerciais limitadas por lei, enfrenta ainda muitos desafios. Por outro lado, ao realizarem negócios na China, as empresas ocidentais deparam-se também com a necessidade de se manterem atualizadas com as novas regulamentações, tanto a nível nacional, provincial e local, assim como a relutância de líderes empresariais chineses em aceitarem contratos vinculativos (Sun, 2010).

Mesmo difícil, não é impossível, e uma vez que um relacionamento comercial entre uma parte ocidental e chinesa se estabelece, é importante continuar a construir as bases das relações pessoais. A contraparte chinesa tem de sentir que em todo o processo de negociação, existe um sentimento de benevolência, o qual resultará em bons negócios no longo prazo (Cremer, 2015) e ajudará a evitar interpretações incorretas. Desta forma, o valor do contrato económico aumenta, permitindo futuramente, explorar novas oportunidades ou enfrentar desafios inesperados (S Fortgang, Lax, & Sebenius, 2003).

3. Descrição das Tarefas e Responsabilidades Assumidas durante o Estágio

Este estágio curricular teve a duração de 02/11/2018 a 31/05/2019 e as atividades/funções exercidas ao longo deste período foram bastante diversificadas, inserindo-se no âmbito de aprendizagem da cultura negocial chinesa, assim como de outras informações atuais económicas e comerciais relevantes no ambiente empresarial nacional e internacional.

No período em apreço, apoiei a minha orientadora e a minha unidade na realização (e atualização) de contributos de informações económicas sobre diversos mercados, notas de províncias chinesas e análise e recolha de dados, realizei apoio logístico a eventos internos, presenciei reuniões com institucionais e empresários chineses, acompanhei missões empresariais e delegações, estive presente numa diversidade de ações da AICEP, em seminários e em outros eventos institucionais, nas instalações da AICEP em Lisboa e em serviço externo, conforme infra.

A estrutura das tarefas realizadas está dividida pelo tipo de funções exercidas e, ordenado cronologicamente.

3.1. Apoio Logístico a Eventos

Elaboração de Listas de Empresas Inscritas para Fóruns Económicos³

De forma a se possuir um documento, neste caso *Excel*, onde incorpora todas as empresas portuguesas convidadas a participar nestes fóruns, a AICEP tem de contactar as empresas por e-mail, telefone ou por carta enviada pelo Sr. Presidente do Conselho de Administração, Dr. Luís Castro Henriques, para a respetiva empresa. Consequentemente, atendendo as respostas das empresas convidadas, coloca-se se confirmam ou não a sua presença no documento eletrónico.

Nestes documentos, insere-se dados relativos à empresa, como o seu nome, setor de atividade, o seu perfil, *website*, e ainda a pessoa que representa a empresa no Fórum, com o respetivo cargo e contacto.

Fiquei várias vezes responsável pelo processo de compilar as presenças e de realizar o documento final. De forma cronológica:

Elaboração de listas de empresas inscritas para o Fórum Económico Portugal-Angola, a 23/11/2018

³ Exemplo de Lista em Anexo III

Por ocasião da Visita a Portugal do Presidente da República de Angola, Sr. João Lourenço, a AICEP e a AIPEX (Agência de Apoio ao Investimento Privado e Promoção das Exportações) de Angola, organizaram um Fórum Económico Portugal - Angola, no dia 23 de novembro, no Edifício da Alfândega, no Porto.

Neste fórum, participaram cerca de 800 empresários dos dois países, de vários setores de atividade, assim como o Primeiro-Ministro Português, Sr. António Costa, e o Presidente de Angola, Sr. João Lourenço.

Elaboração de listas de empresas inscritas para o Seminário Económico Luso-Chinês, sob o tema “Why Portugal”, dia 30 de abril, no Hotel Sukhothai, em Xangai

Na visita oficial de Estado do Presidente da República, Prof. Doutor Marcelo Rebelo de Sousa, à China, de 29 de abril a 1 de maio, este reuniu-se com autoridades e representantes máximos do Estado Chinês, dos quais o seu homólogo, Sr. Presidente Xi Jinping. Esta visita constituiu uma oportunidade para Portugal se dar a conhecer à China e, com isto, aumentar a presença Portuguesa no mercado e consequentemente as trocas comerciais.

Com isto em mente, e aproveitando a visita do Presidente, a AICEP organizou em Xangai um seminário económico intitulado “*Why Portugal?*”, que contou com vários participantes de empresas chinesas e portuguesas.

Nesta elaboração de listas, além do trabalho descrito supra, fiquei responsável de colocar o número de Passaportes de *CEOs*, Presidentes ou *Board Members* de empresas Portuguesas, numa lista enviada para a Embaixada Chinesa em Portugal, a fim de se pedir os vistos em conjunto e agilizar o processo.

Elaboração de listas de empresas inscritas para a Conferência "Acordo de Parceria Económica UE-Japão: Oportunidades para Portugal", realizada no Ministério dos Negócios Estrangeiros, na data 25/01/2019

Na sequência da assinatura do Acordo de Parceria Económica UE-Japão, que entrou em vigor em fevereiro 2019, o Ministério dos Negócios Estrangeiros convidou empresas com interesse neste mercado, a assistir à respetiva Conferência.

Para esta conferência, foram convidadas para além das empresas que já exportam para o Japão, empresas de dimensão que em algum momento se dirigiram à AICEP, com pedidos de informação/manifestaram interesse sobre o mercado do Japão.

Elaboração de listas de empresas inscritas para o “Jantar de intercâmbio com representantes de Portugal ligados às Áreas de Finanças Verdes, Proteção Ambiental e de Investimento, evento organizado pela AICEP e entidades chinesas (IPIM – Instituto de Promoção do Comércio de Macau, AMCM – Autoridade Monetária de Macau, DSPA – Direção dos Serviços de Proteção Ambiental do Governo da RAEM)”

Por ocasião da visita empresarial da Delegação da Região do Pan-Delta do Rio das Pérolas (Grupo 9+2) (China) a Portugal, a AICEP em conjunto com o IPIM (Instituto de Promoção do Comércio e Investimento de Macau), a AMCM (Autoridade Monetária de Macau) e a DSPA (Direção dos Serviços de Proteção Ambiental) do Governo da RAEM (Macau), organizaram um Jantar de Intercâmbio entre os Empresários e Representantes dos Governos das Províncias e Regiões do Pan-Delta do Rio das Pérolas e os Representantes do setor de Proteção Ambiental de Portugal, de Finanças Verdes, de Investimento e de Infraestruturas, dia 8 de Março, no *Corinthia Hotel Lisbon*.

Pretendendo-se que o evento tenha sido orientado para o negócio, com uma componente institucional de enquadramento e referência, este jantar teve como objetivo aprofundar as relações bilaterais de cooperação e a promoção do investimento nas referidas áreas, onde se presenciou uma Delegação institucional constituída por 42 membros oficiais do Governo da República Popular da China.

Para isto, a AICEP convidou empresas e entidades da área de proteção do ambiente, biodiversidade, gestão de resíduos, reciclagem, entre outras, a participarem, de modo a reforçarem a sua rede de contactos na China e iniciarem novos negócios.

Elaboração de listas de empresas inscritas para o Fórum Económico Portugal – Costa do Marfim (23/05/2019)

Por ocasião da visita de Sua Excelência o Presidente da República, Prof. Marcelo Rebelo de Sousa, à Costa do Marfim, a AICEP organizou um Fórum Empresarial Portugal - Costa do Marfim, no dia 13 de junho do presente ano, em Abidjan.

Este evento visou divulgar as oportunidades de negócio na Costa do Marfim e em Portugal, dinamizando a concretização de parcerias e promoção das exportações.

3.2. Notas de Províncias Chinesas, Contributos de Informações de Mercados e Análise e Recolha de Dados

Notas de Províncias Chinesas

Devido à grandeza da China, as suas províncias são bastante diversificadas. Com isto em mente, foi-me pedido momentaneamente a realização de breves notas sobre províncias de delegações chinesas que a AICEP iria receber.

Nestas notas - as quais não possuíam um *layout* fixo -, para dar um breve enquadramento, iniciava por incluir informações gerais sobre a província, como a sua localização na China continental, a sua capital e área e, composição populacional e tendências demográficas. Contudo, sendo a AICEP vocacionada para Investimentos e Comércio Externo, tentei colocar um foco acrescido em informações económicas, como o PIB (e PIB Per Capita) da província, quais os setores em que mais se foca - primário (matérias-primas), secundário (indústria) e terciário (comércio e serviços) – e consequentemente as principais indústrias e atividades mercantis nestas províncias. Estas notas, tinham como objetivo os elementos da AICEP que iriam estar presentes na reunião com a delegação, terem conhecimentos sobre a província, ficando mais preparados para a reunião e, observar através das informações contidas se a própria região seria atrativa para empresas portuguesas ingressarem no respetivo mercado, quer através da realização de investimentos diretos, quer através de exportações e importações de bens e serviços.

Estas notas foram realizadas com o recurso a informações dos próprios *websites* das províncias, assim como das informações no *website* das congéneres da aicep Portugal Global em Hong Kong, a Hong Kong Trade Development Council (HKTDC⁴), e em Macau, o Instituto de Promoção do Comércio e do Investimento de Macau (IPIM⁵).

❖ **Nota sobre a província de *Jiangsu* a 5/11/2018 – ver em Anexo IV**

❖ **Nota sobre a província de *Qingdao* a 7/11/2018 – ver em Anexo V**

❖ **Nota sobre a província de *Shanxi* a 23/05/2019 – ver em Anexo VI**

Contributos de Informações de Mercados

Para a realização dos Contributos, os quais são confidenciais, o processo era similar à realização das Notas. No entanto, como estes poderão vir a ser pedidos pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros e pela Presidência da República, as informações económicas relevantes contidas são mais detalhadas e, juntamente a estas, coloca-se ainda informações relativas ao

⁴ Ver <https://www.hktdc.com/>

⁵ Ver <https://www.ipim.gov.mo/pt-pt/>

Relacionamento Bilateral entre Portugal e o respetivo país e, setores de oportunidade para empresas portuguesas.

Para a recolha e análise de informações, pesquisava junto do *website* das congéneres no respetivo país, e ainda nos *websites* do Banco Mundial⁶, do *International Trade Center*⁷, do Fundo Monetário Internacional⁸, do Banco Asiático do Desenvolvimento⁹, da Organização Mundial do Comércio¹⁰ e quando oportuno, do Banco Europeu de Investimento¹¹. Estes *websites* das Organizações Multilaterais possuem enquadramentos do país e/ou região, assim como as estratégias ou projetos futuros, ficando-se a saber assim quais os setores com investimentos necessários.

Nas informações económicas, colocava breves enquadramentos dos mercados, a evolução da sua economia, o montante de exportações da região, os seus maiores parceiros económicos, e se fosse o caso, o seu papel na Iniciativa *Belt and Road*, assim como previsões económicas futuras.

As informações relativas às Relações Bilaterais de Portugal com o país, estão presentes em ficheiros de *Excel* realizados pela Direção de Produto, com base em dados do INE – Instituto Nacional de Estatística. Estes incluem a Balança comercial de Bens e Serviços, assim como a posição de Portugal como fornecedor e vice-versa; quantas empresas portuguesas exportadoras para o mercado, que tipo de produtos ou grupo de produtos exportados e finalmente o Investimento Direto Português no estrangeiro (neste parâmetro refere-se a *Merge and Acquisitions* ou projetos de *Greenfield*, ou seja, empresas criadas de raiz no mercado. Contudo, o que se verifica na sua maioria, é *Merge and Acquisitions* devido à rapidez do processo).

Estes enquadramentos são atualizados de forma trimestral, de acordo com o período de atualização dos dados do Instituto Nacional de Estatística.

Realizei e atualizei contributos para os seguintes mercados:

- **Contributo sobre informações económicas de Hong Kong, a 05/02/2019**
- **Contributo sobre informações económicas sobre a República Democrática Popular do Laos, a 21/02/2018.**
- **Atualização de Contributo sobre informações económicas de Vietname e Myanmar, a 15/04/2019**
- **Atualização de Contributo sobre informações económicas da Coreia do Sul, a 23/04/2019**
- **Contributo sobre informação económica da Mongólia, a 20/05/2019**

⁶ Ver <https://data.worldbank.org/>

⁷ Ver <https://marketanalysis.intracen.org/>

⁸ Ver <https://www.imf.org/en/countries>

⁹ Ver <https://www.adb.org/>

¹⁰ Ver <https://www.wto.org/>

¹¹ Ver <https://www.eib.org/en/index.htm>

Análise e Recolha de Dados

No período de 11/03/2019 a 18/03/2019, apoiei a minha orientadora, na análise e recolha de dados a nível das Relações Económicas de Portugal com a República Popular da China e Macau, para a sua apresentação na conferência “O Nosso Futuro – Papel Essencial de Macau na Relação Luso-Chinesa”, datada a 21/03/2019, tendo ajudado ainda na realização dos slides *PowerPoint* apresentados.

A minha ajuda a nível de recolha e análise de dados contabilizou-se com:

- Análise das trocas comerciais de Portugal com a China e com Macau;
- Quais os setores que apresentaram maiores ou menores taxas de crescimento, assim como os que diminuíram;
- A evolução do número de empresas portuguesas exportadoras;
- A posição de Portugal enquanto fornecedor de bens às regiões mencionadas.

Para a realização destas tarefas, foram usados documentos internos realizados pela Direção de Produto, baseados em dados estatísticos recentes do INE, como referido anteriormente, assim como a ferramenta “Trade Map” do *website International Trade Center*¹².

Perto do término do estágio, devido ao interesse português na *Belt And Road Initiative* e ao Memorando de Entendimento entre Portugal e China, assinado aquando a visita do Presidente Xi Jinping a Lisboa em dezembro de 2018, assim como da Presença do Presidente da República Portuguesa, Marcelo Rebelo de Sousa no 2º Fórum *Belt and Road*, recolhi informações pertinentes em relatórios, jornais eletrónicos e *websites* relativos ao tema.

Recolhi informação sobre a iniciativa em si, quais os seus corredores Terrestres e Marítimos, a posição estratégica de Portugal perante a *Belt and Road* (onde o Porto de Sines pode desempenhar um papel preponderante), a posição da Europa perante a iniciativa e as posições de Itália e Grécia, assim como quais os países com Memorandos de Entendimento assinados e respetivos projetos.

Para terminar, devido ao diretor da DREI se reunir com investidores suecos, foi-me pedida a recolha e análise de informação sobre o investimento direto Chinês na Suécia, para o qual realizei através dos *websites* usados para os Contributos de Informações de Mercados.

¹² Ver <https://www.trademap.org/Index.aspx>

3.3. Acompanhamento de Missões/Delegações

Acompanhamento de Missão empresarial de uma Delegação da empresa JD.COM à empresa José Maria da Fonseca, no dia 06/12/2018

A Diretora Geral da “Beijing Jingdong Century Trade Co., Ltd” (fora adiante denominada de JD.COM¹³), responsável pelo Departamento de Vinhos, por ocasião da visita do Presidente Xi Jinping, veio a Portugal a fim de celebrar um Memorando de Entendimento com a AICEP (informações relativas vistas mais à frente).

O Memorando de Entendimento teve como objetivo a criação de um Pavilhão de produtos portugueses *online*, embora até à respetiva data de assinatura estivesse mais focado no comércio de vinhos.

Como a Delegação iria ficar mais um dia em Portugal, a AICEP aferiu o interesse da empresa vinícola “José Maria da Fonseca” (fora adiante denominada de JMF), de a receber. Assim, fiquei responsável por acompanhar a respetiva Delegação, constituída por 4 chineses à empresa portuguesa localizada em Azeitão.

A língua falada foi em inglês, sem necessidade de intérpretes visto que toda a Delegação tinha aptidões linguísticas na respetiva língua.

A JD.COM e a JMF não possuíam antes da visita, nenhum tipo de relação (*Guanxi*), mas como foram apresentadas através da AICEP (um intermediário de confiança), depressa se conseguiu criar no decorrer da visita, um ambiente de confiança e respeito mútuo (harmonia).

A visita às infraestruturas da JMF demorou toda a manhã, e houve inclusive uma prova de vinhos, onde a Delegação chinesa pode provar vários e efetuar perguntas sobre o preço das garrafas e a logística necessária ao seu transporte.

Nesta missão de acompanhamento, pude observar de perto a forma como os chineses da Delegação tinham um imenso respeito hierárquico entre si (Confucionismo), bem como as perguntas que efetuavam para o guia da JMF sobre os preços de exportação das diversas garrafas para a China e ainda sobre a sua história e património, pois na China uma marca com diversos prémios e anos de história, é muito bem-conceituada.

Pude observar também a utilização do estratagema 12 – *Agarre um bode ao longo do caminho* - no qual a Delegação chinesa estava sempre a explorar possíveis lapsos do interlocutor da JMF, como forma de aproveitarem para fazerem mais perguntas e concessões

¹³ A JD.COM reclama o título de maior retalhista da China e a terceira maior *Internet Company* em termos de receita. De entre os produtos portugueses com presença comercial na JD.com destacam-se entre outros a Super Bock.

em preços nas unidades de vinho e logística associada. Consegui observar ainda a tentativa falhada de a contraparte chinesa usar o estratagema 5 – *Assalte uma casa a arder* - onde estavam a tentar explorar ignorâncias prováveis relativas ao mercado chinês pelo interlocutor, contudo este estava bem informado e conseguiu eliminar o estratagema ao responder às questões estrategicamente colocadas.

**Acompanhamento da Visita do Senhor Ministro dos Transportes e Telecomunicações
de Timor-Leste a Portugal, à empresa EMBRAER e ao Porto de Sines, no dia
15/05/2019**

Visto que a Dra. Helena São Marcos, Gestora de Mercado de Timor-Leste, não teve a possibilidade de acompanhar a comitiva do Senhor Ministro dos Transportes e Telecomunicações de Timor-Leste a Portugal, fiquei encarregado de juntamente com a Dra. Alda Oliveira, de a acompanhar. Como programa de visita, fomos à empresa EMBRAER, onde fizeram uma breve apresentação da empresa e uma breve visita à sua fábrica; à aicep Global Parques e finalmente ao Porto de Sines, onde fomos recebidos com apresentações dos mesmos. A comitiva Timorense mostrou-se bastante interessada nas apresentações e no *expertise* dos locais onde visitaram, visto que pretendem desenvolver a sua indústria aeronáutica, assim como o projeto do seu novo Porto de Tibar.

Esta comitiva referiu ainda que tem muito interesse em investimento português no país, aludindo à sua história com ligação portuguesa.

**3.4. Apoio e Presença em Reuniões Internas relativas aos Mercados do Sudeste
Asiático**

Com o objetivo de ampliar o meu conhecimento sobre a Ásia, prestei apoio à corrente Gestora de Mercado do Sudeste Asiático, Dra. Joana Barros, onde através do contacto com os representantes locais da AICEP na respetiva região, pude ter um breve enquadramento das oportunidades e constrangimentos destes mercados.

Com isto, prestei assistência na pesquisa de informação para a elaboração de documentos sobre os mesmos, a fim de me enquadrar e entender a mecânica do comércio externo (formalidades aduaneiras/barreiras e restrições ao comércio internacional/ acordos internacionais de comércio e processo de articulação das relações comerciais no âmbito da União Europeia e consequentes implicações a nível nacional), e ainda adquirir conhecimento sobre a forma de funcionamento e respetivo ciclo de projeto das Multilaterais.

Nestas reuniões, das quais posteriormente realizei as suas Atas, tiveram presentes os respetivos Delegados nestes mercados e a Gestora de Mercado. Devido à proximidade geográfica, o Delegado da Tailândia segue ainda Mianmar, Laos, Camboja e Vietname; a Delegada da Malásia, segue ainda Singapura.

A primeira reunião decorreu no dia 19/02/2019, sobre o mercado da Tailândia, a segunda a 20/02/2019, sobre o mercado da Malásia e a terceira e última a 28/02/2019, sobre a Indonésia.

Nestas reuniões foram abordadas questões a reencaminhar para a direção, ações do Plano da AICEP, entre os quais: Fóruns de Negócios; Seminários de Investimento; Amostras de Produto; visitas institucionais; missões em setores; outras ações previstas de outras instituições (como da AEP – Associação Empresarial de Portugal) a decorrer nos respetivos mercados e finalmente a contextualização dos mercados/setores de oportunidade e constrangimentos.

Estes mercados, na sua maioria apresentam uma classe média crescente e registam taxas de crescimento interessantes e, oportunidades em diversos setores. Contudo, há uma dificuldade em convencer os empresários Portugueses a investirem no Sudeste Asiático, devido ao seu desconhecimento.

O mercado exige que as empresas Portuguesas tenham uma perspetiva de médio – longo prazo na realização dos negócios, assim como estejam presencialmente no território várias vezes ao ano.

Os setores de oportunidade variam entre produtos de alta qualidade e design (orientados para uma camada social média-alta, nomeadamente: calçado, mobiliário, têxteis-lar) e nova economia – renováveis, mobilidade elétrica, saúde – economia digital e tecnologias de informação, Farmacêutica, Hotelaria Turismo, Infraestrutura, Máquinas e equipamento, Produtos alimentares e bebidas e TIC/Digital.

Alguns destes mercados têm ainda acordos de comércio livre a serem ratificados ou em negociações com a União Europeia (Vietname, Malásia e Singapura), esperando-se que a sua implementação traga reduções tarifárias consideráveis para uma grande parte de produtos provenientes da UE, o que terá um impacto significativo nas trocas comerciais e, poderá trazer inclusive, benefícios para as exportações portuguesas.

Certos mercados são ainda bastante protecionistas (Malásia) em setores como o agroalimentar (em particular nos vinhos – com impostos na ordem dos 30-40% e respetivas licenças de compra e venda, e nas carnes – por razões religiosas, país é maioritariamente muçulmano), (indonésia) possuindo ainda vários setores condicionados ao investimento estrangeiro e vários que apenas se poderá investir com um parceiro local visível, e alguns (Singapura) com restrições em áreas mais sensíveis como nos fármacos. Contudo, espera-se que estas questões, sejam retificadas com o acordo do comércio livre.

3.5. Reuniões com Entidades Externas

Estas reuniões são um dos primeiros passos para se dar a conhecer Portugal como um destino de investimento produtivo. Por isso, como é uma fase inicial de conhecimento, insere-se na 1ª Fase das Negociações, como referido no Capítulo da Revisão da Literatura. Nestas reuniões, onde na maioria são realizadas com a ajuda de intérpretes da parte chinesa, exerce-se uma apresentação sobre Portugal e as suas vantagens, a fim de se captar investimento.

Apercebi-me de características subjacentes às negociações chinesas nestas reuniões, como a “Hierarquia”, o “Guanxi”, a “Face”, o prestígio, reputação e estatuto associado e ainda as suas preferências em lidar com as melhores empresas portuguesas do ramo que lhes interessavam. Em algumas destas, pude observar ainda o uso de alguns dos 36 estratagemas abordados anteriormente e reparar que alguns membros da Delegação eram patrões de empresas Familiares, tendo como o objetivo de investir em Portugal, entre outros, conhecer o modo de gestão ocidental.

A segunda e a terceira fase das negociações, caso a parte chinesa tenha interesse em investir em Portugal, são negociadas em termos confidenciais com a Administração e com a Direção de Incentivos da AICEP.

Nestas reuniões, geralmente está presente um Diretor ou Diretora Adjunta, assim como quando necessário, a presença de um Administrador, para fazer face à equivalência dos níveis - hierarquia. Como visto anteriormente, na cultura chinesa isto é muito importante, pois não se recebendo a parte chinesa com o mesmo nível hierárquico, poderá fazer com que a AICEP perca o seu prestígio, assim como fazer perder a “Face” à delegação, o que fará com que dificilmente a Agência seja contactada novamente por ela, e assim perder uma oportunidade de investimento.

Como exemplo da informação dita na reunião e apresentação do ambiente de investimento em Portugal, “Why Portugal?”, dividi as informações por ordem e por conteúdos:

Agradecimentos: Como forma de início da reunião, agradece-se a presença da parte Chinesa e, que esta reunião contribua para um desenvolvimento e benefícios mútuos tanto para Portugal como para a China e, respetiva província da delegação.

Papel da AICEP: Dependendo de na reunião se realizar uma apresentação ou não do ambiente de investimento em Portugal, refere-se no início ou no final da mesma, que a aicep Portugal Global é uma entidade pública independente do Governo de Portugal, com o objetivo de atrair investimento estrangeiro para Portugal e apoiar a internacionalização das empresas portuguesas na economia global. Refere-se a sua rede externa que cobre mais de 70 mercados, co-localizada nas embaixadas portuguesas, sendo o seu departamento comercial. Como estas reuniões são com delegações chinesas, refere-se as delegações da AICEP existentes na China: Pequim, Xangai, Macau e, num futuro próximo, em Cantão - que têm um valor acrescentado para apoiar as

empresas chinesas na identificação de potenciais clientes ou parceiros que estejam interessados em fazer negócios com Portugal. Em Pequim, há ainda um *FDI Scout* responsável por atrair investimentos estrangeiros diretos para Portugal. Estas informações para a contraparte chinesa, demonstram um empenho por parte de Portugal, no seu envolvimento com o mercado chinês.

Relações Bilaterais: De seguida, menciona-se que as relações bilaterais estão no seu melhor momento, o qual se verifica através das visitas de estado de ambos os países - a primeira, do Presidente Xi Jinping a Portugal em dezembro passado (2018), e a segunda, a visita do Presidente Marcelo Rebelo de Sousa à China em abril do presente ano (2019) - os quais elevaram o relacionamento a um novo patamar, baseado na confiança mútua, e que inclusive ainda no presente ano, se comemora os 40 anos de relações diplomáticas entre ambos os países.

Protocolos e Memorando de Entendimento: Menciona-se também que durante estas visitas, vários protocolos foram assinados, nomeadamente em áreas como: energias, recursos naturais, ciência, tecnologia ou educação, assim como um Memorando de Entendimento relativo à *China Belt & Road Initiative*, que define possibilidades de cooperação bilateral cobrindo uma ampla gama de setores, especialmente conectividade e mobilidade elétrica, com ambos os lados comprometendo-se a promover iniciativas voltadas à promoção de Investigação e Desenvolvimento (I&D), bem como a criação de outras infraestruturas energeticamente eficientes e soluções de transporte intermodal.

Comércio e Investimento: No que respeita ao comércio e investimento, Portugal e China têm objetivos comuns para aprofundar o investimento, a cooperação comercial e industrial, bem como a cooperação relacionada com mercados de países terceiros, seja com projetos nos países de língua portuguesa ou nos mercados asiáticos. As exportações portuguesas de bens e serviços em 2018 aumentaram mais de 45% do que em 2011, sendo que em 2017, 1.451 empresas portuguesas exportaram para a China (um aumento de 340 empresas comparativamente a 2013¹⁴), o que mostra a relevância do mercado chinês. Entre o grupo de produtos que mais contribuiu para o aumento das exportações, destaca-se os Veículos e Outros Materiais de Transporte. Por outro lado, os investimentos têm também acelerado e acrescido nos últimos anos, onde não só grandes empresas chinesas investem e reinvestem em Portugal (o investimento chinês atualmente atinge 2 mil milhões de euros em 2018) na área de energia, financeira, saúde, entre outras, bem como grandes multinacionais alemãs e americanas (como *Siemens*, *Mercedes-Benz*, *Bosch*, *Google*).

Localização de Portugal: Devido à localização de Portugal na Europa e no Atlântico - onde como membro da União Europeia, desfruta de uma moeda estável (Euro), assim como de uma estabilidade política, económica e social - consegue aceder aos mercados europeus, que representam quinhentos milhões de pessoas e, é considerado como uma ponte para os mercados de

¹⁴ Segundo dados do INE – Instituto Nacional de Estatística

língua portuguesa, os quais representam duzentos e sessenta milhões de pessoas. Tem ainda fácil acesso para a América do Sul e América do Norte, e possui um papel preponderante nas trocas comerciais marítimas com o porto de águas profundas de Sines.

Ambiente de Negócios e vantagens competitivas em Portugal: A razão de Portugal atrair investimento, é devido aos seus recursos humanos talentosos, inovação e infraestruturas. É a disponibilidade de talento, não só a nível de gestão, de economia, como também de pessoas com formação qualificada e com qualidade linguística, devido à qualidade do sistema educacional, das universidades e politécnicos.

Outro pilar da competitividade é a inovação. Portugal tem investido muito fortemente em programas de inovação e desenvolvimento tecnológico, não só em setores tradicionais, mas também em setores inovadores e mais tecnologicamente avançados. Desde serviços financeiros, *software*, *hardware* e telecomunicações, as empresas portuguesas alcançaram um elevado nível de excelência e reconhecimento internacional com produtos e serviços de ponta. Como forma de o demonstrar, refere-se que são as empresas que afirmam que o ambiente comercial de Portugal tem essa competitividade e competência para inovar e desenvolver novas tecnologias, dando o exemplo da empresa multinacional *Bosch*, a qual menciona que “O trabalho que desenvolve em Portugal, já não é feito em Portugal, mas é sim inventado em Portugal para todo o mundo”.

Para exemplificar o desenvolvimento tecnológico e a inovação, nestas apresentações refere-se o maior evento europeu de tecnologia, *WebSummit*, o qual tem sido organizado em Lisboa e, onde em 2018 se reuniu 70 mil empresas, indivíduos, *Startups* e grandes empresas, o qual valida que Portugal é um dos países mais dinâmicos e com um ecossistema de desenvolvimento forte a nível europeu. Lisboa tem-se tornado precisamente num *hub* para o desenvolvimento de *startups* em várias áreas tecnológicas como *fintech*, onde algumas delas já com valorização acima de 1000 milhões de euros.

Finalmente, o outro fator de competitividade são as suas infraestruturas. Portugal, de acordo com o Fórum Económico Mundial, é o 13º país do mundo com as melhores infraestruturas. Em termos de qualidade das estradas, coloca-se em 8º no mundo e o 4º melhor na Europa. Possui ainda boas infraestruturas ferroviárias, aeroportos com ligações aéreas a todo o mundo e destaca-se ainda pela qualidade dos seus Portos, sendo o Porto de Sines um porto de águas profundas que movimenta diariamente grandes navios de todo o tipo de mercadoria.

Qualidade de vida: Apresenta-se a qualidade de vida em Portugal, o qual é um país seguro e estável, tanto a nível político, económico como social. É muito mais do que simplesmente turismo e pode oferecer também inovação e tecnologia. Segundo o Índice de paz global classifica-se 4º no mundo e, o melhor país em termos de qualidade de vida para os expatriados, recebendo-se os imigrantes de braços abertos.

Pacote de incentivos fiscal e financeiro: Para incentivar o investimento, existem incentivos fiscais e financeiros para empresas que investem em Portugal. A AICEP é o agente do governo responsável por fornecer e negociar os incentivos financeiros com as empresas, para o desenvolvimento de atividades produtivas de investigação e desenvolvimento e a criação de postos de trabalho. O que se pretende são empresas que tragam valor acrescentado económico a Portugal, empresas que exportem e/ou que produzam e empresas com colaboradores altamente qualificados.

Por outro lado, Portugal tem um regime fiscal favorável para expatriados se virem instalar no país, assim como para atrair investigadores - técnicos especializados qualificados na área tecnológica.

Término da apresentação: A AICEP ajuda ainda investidores interessados em investir em Portugal, fornecendo-lhes uma lista de locais aptos ao seu investimento, cooperando no encontro e contratação de *staff*, assim como preparando o plano para os incentivos a fornecer, a fim de tentar dar o limite máximo permitido pela União Europeia. Caso necessitem, a Agência poderá também ajudar no processo de exportação.

Como continuação das reuniões, indica-se (caso seja propenso) à delegação chinesa para entrar em contacto com os Delegados da Rede Externa na China, os quais poderão visitar as empresas que estão em modo de expansão e que poderiam estar interessadas em analisar Portugal como um destino de investimento.

Por norma, depois da apresentação de “Why Portugal?”, os chineses fazem também uma apresentação da sua província e setores existentes na mesma, assim como dados económicos e taxas de crescimento, por vezes com a ajuda de formato *PowerPoint* ou vídeo.

Comumente, as apresentações de “Why Portugal?” despertam o interesse na contraparte chinesa, onde no seu seguimento, pedem por vezes mais informações sobre áreas específicas (na maioria sobre a área dos incentivos), enviando-se então a pedido uma apresentação sobre a matéria. Elementos empresariais destas delegações, costumam também fazer perguntas sobre o tecido empresarial português e sobre setores específicos, dando como exemplo um Empresário do setor têxtil com interesse em fazer parcerias com empresas portuguesas e captar investimento português para a sua respetiva província.

Como nestas reuniões, normalmente não há conflitos de interesse e nenhum lado possui a vantagem ou desvantagem, o uso dos 36 Estratagemas é normalmente menos usual. O grande objetivo é estabelecer possíveis relações económicas e/ou diplomáticas, assim como aumentar as trocas comerciais entre os dois países, e não tentar obter vantagens ou concessões propriamente ditas.

Contudo, em certas reuniões pude observar o uso de alguns estratagemas. Estes foram: estratagema 12 - Agarre um bode ao longo do caminho; estratagema 14 - Ressuscite um

cadáver - e estratégia 17 - Atire um tijolo para atrair jade. Estes foram usados com a finalidade de se obter mais informações ou reavivar práticas antigas.

De facto, menciono estas estratégias porque os chineses por vezes diziam “tijolos” a fim da AICEP dizer um “jade”, ou seja, começavam a falar levemente de um tópico que lhes interessava, com o objetivo de obterem mais informações. Estavam ainda sempre atentos a práticas usadas no passado pela Agência, que tenham sido referidas na reunião e, que lhes pudessem vir a ser úteis (ressuscitar uma prática já usada em tempos). Para terminar, agarravam qualquer “Bode” (oportunidade) que encontravam no decorrer das reuniões, mesmo que não tivesse relacionado com o objetivo da visita.

Reunião com Delegação Chinesa proveniente da província de Jiangsu, no dia 06/11/2018

No âmbito da visita de uma Delegação de Jiangsu, província chinesa a norte de Xangai, à *WebSummit*, a DREI recebeu, a seu pedido, 15 elementos de diversas empresas chinesas na área das Tecnologias de Informação.

A Delegação fez-se representar pelo Vice-Diretor da Comissão Económica e de Tecnologia da Informação de Jiangsu, e a reunião teve como objetivo fazer uma apresentação breve acerca da atividade da AICEP e perceber de que forma se poderia cooperar com estas empresas.

No seguimento desta apresentação, a Delegação pediu informações adicionais relativas à área dos incentivos.

Reunião com Delegação Chinesa proveniente da província de Shandong, dia 23/11/2018

A Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa (CCILC), forneceu apoio a um programa de visita a Portugal entre os dias 22 e 23 de novembro, de uma Delegação de Shandong.

Esta Delegação, além de reunirem com a CCILC e com 2/3 empresas de setores pré-selecionados, solicitaram ser recebidos por uma instituição governamental para que lhes fosse apresentado Portugal em termos de ambiente de negócios, comércio, e suas políticas de atração de investimento.

Neste sentido, a AICEP recebeu a referida Delegação no dia 23/11/2018, tendo efetuado a apresentação solicitada. A Delegação apresentou também a sua província.

Reunião na Associação do Comércio Automóvel de Portugal (ACAP) a 20/11/2018

Esta reunião, em conjunto com a Perfeição Consultoria e a ACAP, decorreu na sede da última mencionada, Av. Torre de Belém, 29, e teve como objetivo, discutir a possibilidade de se ser feita em Portugal uma Feira do setor Automóvel à semelhança da Feira Automóvel de Macau.

Com isto, a Consultora pretendia, para começar a dar os primeiros passos para uma versão dessa feira em Portugal, convidar uma série de empresas e indústrias chinesas do setor automóvel, tal como entidades públicas chinesas e os principais *players* do respetivo setor, para em conjunto se organizar o evento. Desta forma, queriam saber como é que a AICEP se poderia envolver na iniciativa.

Reunião com Delegação Chinesa de Shenzhen a 22/11/2019

Com vista a se discutir uma possível cooperação em comércio e investimento entre a província de Shenzhen e Lisboa, e comemorar o 40º aniversário das relações diplomáticas entre a China e Portugal, a AICEP foi contactada pelo *ShenZhen European Office* em Bruxelas para receber uma Delegação da Qianhai Financial Holdings Co., Ltd.

Nesta reunião, realizou-se uma apresentação “Why Portugal?”, e de seguida, a Delegação apresentou a Zona de Cooperação Qianhai Shenzhen - Hong Kong e a visão geral dos negócios da respetiva empresa.

Para se terminar a reunião, discutiu-se oportunidades de comércio e investimento entre a província e Portugal.

Reunião com Delegação Chinesa da empresa JD.COM e presença na assinatura do Memorando de Entendimento a 05/12/2019

Como dito anteriormente, a AICEP assinou um Memorando de Entendimento com a JD.COM, com vista a promover o comércio eletrónico e expandir o fluxo de bens e serviços entre Portugal e China. Nesta assinatura entre o Presidente da AICEP e da Diretora Geral do Departamento de Vinhos da empresa chinesa, contou-se com a presença dos membros do Conselho de Administração da Agência e ainda com a presença do Secretário de Estado para a Internacionalização.

Como forma de promover o comércio eletrónico e expandir o fluxo de bens e serviços entre os países, o Memorando de Entendimento cria um Pavilhão de produtos portugueses *online*, onde até à respetiva data de assinatura, como referido, estava mais focado no comércio de vinhos.

Contudo, antes da assinatura do Memorando de Entendimento, houve uma reunião onde a contraparte chinesa efetuou uma apresentação, na qual referiu que a JD.COM reclama o título de maior retalhista da China e a terceira maior *internet company* do mundo em termos de receitas.

Esta empresa tem como concorrentes na China a *Tmall* e *Taobao*, também plataformas de *e-commerce* e possui uma carteira de clientes estimada em 300 milhões, sendo uma das empresas Chinesas que mais se tem expandido nos últimos anos no setor digital devido a ser associada pelos chineses como de qualidade superior aos referidos anteriores concorrentes.

Reunião com Delegação Chinesa da empresa SINOMACHINT, no dia 25/02/2019

No âmbito da promoção de uma feira automóvel na FIL, nos dias 22 a 24 de novembro do presente ano, a DREI recebeu 4 elementos de uma Delegação da SINOMACHINT (China National Machinery Industry International Co., Ltd.), empresa da SINOMACH Group (China National Machinery Industry Corporation, um grande conglomerado empresarial estatal e uma empresa entre as *Fortune Global 500*). Esta empresa foca-se em exposição comercial e comércio internacional como os seus “dois motores” para a sua estratégia global e, está empenhada em construir uma plataforma de serviços integrados para troca de tecnologia e promoção comercial entre empresas chinesas e estrangeiras.

O encontro, onde estiveram presentes a referida Delegação, contou ainda com a AFIA - Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel (que realizou uma apresentação sobre a associação no final da reunião, a fim de a Delegação Chinesa ter conhecimento da importância e dos volumes de exportação que o Setor Automóvel - Veículos automóveis, tratores, ciclos e outros veículos terrestres, suas partes e acessórios - teve em 2018, sendo o setor com maior peso nas exportações para a China, perfazendo 152.221 milhões de euros), a MOBINOV (plataforma agregadora de conhecimento e competência no âmbito da indústria do setor automóvel, promove uma crescente valorização da competitividade e da internacionalização do setor) e a Perfeição Consultoria, consultores da parte chinesa.

Da parte da AICEP, este encontro teve como objetivo perceber de que forma é que se poderia cooperar com a iniciativa.

Reunião com Delegação Chinesa proveniente de Xintai (província de Shandong), dia 05/04/2019

A reunião iniciou com a apresentação do Ambiente de Negócios em Portugal à contraparte chinesa, a qual se mostrou bastante interessada em estabelecer cooperações em matéria de investimento e comércio entre empresas chinesas e portuguesas. Referiram que a China tem uma

política de apoio a investimentos, e que a sua política como um todo é estável, sendo propícia para investimento Português no país.

No outro espectro, em termos de investimento chinês, a Delegação mencionou que Portugal tem espaços físicos para investimentos, e que, muitas das empresas de Xintai têm a necessidade de investir fora da China, necessitando de um ambiente estável e de bons acessos.

Reunião com Delegação Chinesa da empresa SINOSURE, dia 11/04/2019

A SINOSURE é uma grande empresa estatal chinesa sob a administração do Ministério das Finanças da República Popular da China, atuando como provedora de seguro de crédito à exportação, em particular cobertura para a exportação de bens de alto valor agregado.

A reunião centrou-se na possibilidade de assinatura de um Memorando de Entendimento em Pequim, entre a Empresa SINOSURE e o Ministério dos Negócios Estrangeiros de Portugal, beneficiando da visita do Presidente da República, Marcelo Rebelo de Sousa à China no presente ano (2019).

Reunião com o Diretor Geral do MOFCOM para Assuntos de Taiwan, HK e Macau, e respetiva Delegação dia 24/04/2019

A Delegação do Ministério do Comércio da República Popular da China (MOFCOM) fez-se representar pelo seu Sr. Diretor Geral, Dr. Sun Tong, os quais foram recebidos pelo Administrador da AICEP, Dr. António Silva.

O encontro teve como objetivo a discussão sobre o Fórum Macau (implementação dos compromissos da última Conferência Ministerial; preparação da próxima, a realizar em 2020) e sobre a “Exposição Internacional de Importação da China”, em Xangai.

Nesta reunião de alto nível, mencionou-se que desde o estabelecimento do Fórum Macau em 2003, se tem fomentado a cooperação entre os CPLP e a China, onde Portugal tem tido um enorme relevo, e que em 2018 se celebrou o 15º aniversário do Fórum, aproveitando a ocasião para se realizar trabalhos de avaliação externa e consequentemente colocar novas medidas para a 6ª Conferência Ministerial de Macau.

Relativamente à “Exposição Internacional de Importação da China”, em Xangai – a 1ª exposição com o tema de importação, significando a abertura do seu mercado ao mundo – e tendo em conta que a China quer atrair vários produtos com características especiais de todos os países, sendo Portugal uma importante referência, a Delegação pediu à AICEP, sugestões para a sua melhoria a fim de haver um maior número de participantes.

Reunião com Delegação Chinesa proveniente do Departamento Económico de Jiangsu, no dia 13/05/2019

Uma Delegação composta por 38 pessoas, liderada pelo Departamento do Comércio da Província de Jiangsu da República Popular da China, visitou Lisboa nos dias 13 a 16 de maio, para participar no evento “The 19th Annual Shared Services & Outsourcing Week”.

Aproveitando desta visita a Lisboa, a Delegação pretendeu ter um melhor conhecimento sobre o ambiente de negócios e de investimento de Portugal, assim como a sua atual situação económica e comercial. Com isto, a pedido deste Departamento, e no intuito de promover a cooperação económica e comercial, assim como aprofundar a cooperação entre Jiangsu e Portugal no domínio do comércio de serviços, a DREI recebeu 8 Delegados institucionais da Delegação no dia 13 de maio.

A reunião iniciou-se com apresentações de ambas as partes e como término, a Delegação referiu o papel preponderante das relações de Portugal com os países de Língua portuguesa, referindo que o grande objetivo deles seria de criar parcerias/investir/ter mais trocas comerciais com estes países.

Reunião com Delegação Chinesa proveniente da província de Shanxi, no dia 27/05/2019

Nesta reunião, contou-se com a presença de um dos administradores da AICEP, para fazer face ao pedido pela contraparte chinesa, de receber alguém de nível igual.

A reunião teve como início, agradecimentos à Delegação, pela sua presença na AICEP e, referiu-se as boas relações de Portugal com a China, tanto a nível económico como político. Mencionou-se que as visitas estatais de ambos os presidentes, assim como os 40 anos de relações diplomáticas dão ênfase a estas relações, contudo, estas poderão melhorar ainda mais e possuir uma perspetiva de longo prazo. A nível económico, a balança comercial está ainda bastante favorável para a China, e Portugal gostaria que exportasse mais bens e serviços, esperando que a visita da Delegação contribua para esse fator.

De seguida, a contraparte chinesa fez uma breve apresentação através de um vídeo, da sua província, Shanxi. Esta província possui oportunidades para Investimento Direto Português (referiram que o governo poderia fornecer apoios locais a estes investimentos), assim como para exportação de produtos em setores como: Energia, Mobilidade Elétrica e Agroalimentar.

Para terminar, referiram que gostariam que houvesse um voo direto entre Lisboa e a província, a fim de aumentar o turismo.

3.6. Ações Internas

Apresentação à DREI (reunião de direção, dia 11/02/2019) sobre “Estudo Comparado de Estratégias de Internacionalização”

Este estudo não é da minha autoria, contudo foi-me pedido apresentá-lo à Direção. Trata-se de um *benchmark* quanto às congéneres da AICEP de diversos países da Europa, e os pontos analisados foram:

Recursos e Dimensão das Agências Congéneres:

- Orçamento
- Rede (externa ou nacional)
- Colaboradores
- Missão e competências

Internacionalização:

- Estratégia e programas de apoio à internacionalização e linhas orientadoras
- Serviços de apoio à internacionalização/exportação, em particular serviços digitais e serviços com alta customização
- Modelo comercial de apoio às empresas
- Linhas financeiras de apoio à internacionalização
- Tipologia de eventos organizados

Captação de IDE:

- Estratégia e programas de atração de IDE
- Serviços de apoio ao Investimento, em particular de acompanhamento no processo de decisão
- Modelo comercial de apoio às empresas
- Linhas financeiras de apoio ao investimento

Apresentações promovidas pela Direção de Recursos Humanos, sobre as diversas direções da aicep Portugal Global, no dia 19/03/2019

Todas as Direções foram apresentadas pelos seus respetivos Diretores, para as pessoas que ingressaram há pouco tempo na AICEP, terem conhecimento do trabalho, responsabilidades e importância de cada Direção.

ABC Coreia do Sul, apresentado pela Delegada na Coreia do Sul, no auditório da AICEP, dia 08/04/2019

A apresentação contou com o Perfil do País, o seu Panorama Macroeconómico, Relações Económicas Internacionais, Relações Económicas Portugal - Coreia do Sul, Acesso e Competitividade do Mercado, Tendências, Envolvente e Cultura de Negócios e finalmente, algumas recomendações.

Apresentação à DREI (reunião de direção, dia 15/04/2019) sobre “Os Desafios do Projeto de Integração da União Europeia”¹⁵

Efetuei esta apresentação a pedido do Diretor da DREI, como forma de elucidar a Direção sobre o ambiente de impasse da União Europeia. Com isto, escolhi apresentar “Os Desafios do Projeto de Integração da União Europeia”, onde referi as várias pressões centrípetas contínuas além do *Brexit*, e as recentes múltiplas crises que tem enfrentado - as quais têm impacto sobre o Projeto de Integração dos seus Estados-Membros -, finalizando com os três cenários possíveis alternativos:

- “Resistir e Continuar” - a União Europeia segue em frente e resiste a todas as dificuldades no seu formato atual;
- “Reagir e Diferenciar” – Existirá uma diferenciação crescente entre os Estados-Membros;
- “Reduzir o Tamanho e Reiniciar” - Criação direta de uma nova e menor União, incluindo apenas uma minoria de Estados-Membros.

3.7. Presença em Seminários/Conferências e Eventos Institucionais:

Seminário Portugal – Qingdao: Cooperação Económica, Comercial e Cultural, no Hotel EPIC Sana Lisboa, dia 12/11/2018

Esta conferência teve como objetivo a promoção do desenvolvimento económico e cooperação em setores como Engenharia e Construção/Aquacultura/Pesca/Têxtil-lar, tendo como intervenientes vários oradores institucionais, como, um Conselheiro Político da Embaixada da República Popular da China, o Vice-Presidente da Cidade de Qingdao, o Presidente da Associação de Comerciantes e Industriais Luso-Chinesa e ainda alguns elementos da AICEP.

Da parte da AICEP, efetuou-se uma breve síntese das relações históricas, económicas, políticas, sociais e culturais entre a China e Portugal, e de como a China tem vindo a ser um importante parceiro económico e um grande investidor em Portugal.

Apresentou-se o ambiente económico de Portugal e o porquê de as empresas investirem no país, finalizando-se por mencionar a missão da AICEP (referindo-se que se poderia colocar os empresários chineses e portugueses em contacto, identificar oportunidades de negócio que sigam

¹⁵ Ver apresentação em Anexo VII

tanto os interesses chineses e portugueses quer nos dois países, quer em estados terceiros) e a sua Rede Externa.

De seguida, os restantes intervenientes referiram que o seminário é um marco de cooperação económica entre as duas cidades e que, do ponto de vista económico, Portugal tem um papel preponderante na *China Belt And Road Initiative* e vantagens a nível da sua posição estratégica no mercado internacional. Possui o seu mercado e economia bem desenvolvidos, com um contexto político e social estável, condições de investimento propícias e ainda relações próximas com os PALOPS, tornando-o uma plataforma ideal para as empresas de Qingdao estabelecerem relações com esses países.

Qingdao tem grande potencial de cooperação com Portugal e, pode beneficiar da sua riqueza cultural e sabedoria para desenvolver setores como o de desenvolvimento marinho, serviços financeiros e saúde.

“Portugal Exportador”, nas instalações da Associação Industrial portuguesa, dia 14/11/2018

O evento “Portugal Exportador” é dedicado à internacionalização das Pequenas e Médias Empresas Portuguesas, o qual possibilita num só dia e num único local, que tomem conhecimento de um vasto conjunto de informações e temas relacionados com a internacionalização.

A 13ª edição do “Portugal Exportador”, realizou-se nas instalações da Associação Industrial portuguesa (AIP) na Junqueira, Lisboa, e foi coorganizado pela Fundação AIP, AICEP e Novo Banco.

Nesta edição, houve um grande foco em 4 mercados: Espanha, Angola, China e EUA, e nos clusters agroalimentar, construção, automóvel e *e-commerce*.

Não houve stand institucional da AICEP, houve sim um espaço com cadeiras e mesas reservado para reuniões que pudessem acontecer entre os Delegados presentes no evento e as empresas que o solicitassem.

Neste evento, assisti ao painel do mercado da China, no qual se tocou em variadíssimos temas, como o papel das associações que estavam presentes (AJEPC e CCILC) na promoção das relações e trocas comerciais e na ajuda da internacionalização de empresas portuguesas no mercado chinês; que atividades estas associações exercem; as suas visões dos constrangimentos que existem neste mercado; o Projeto da Nova Rota da Seda; as experiências de empresas na exportação de produtos e em ingressar no mercado, vivências, dicas de exportar e criar parcerias, e ainda, a importância que o fator cultural tem nas negociações com os chineses e a forma como dificulta a concretização daquelas que são as expectativas dos empresários que abordam pela primeira vez o mercado.

“Encontro de Leitores Chineses e Portugueses do Livro XI JINPING: A GOVERNANÇA DA CHINA” e a Cerimónia de Abertura da Exposição Conjunta de livros sobre a China, dia 26/11/2018, realizado no Palácio Nacional da Ajuda

Por iniciativa da Embaixada da China em Portugal, e em Parceria com o Gabinete de Informação do Conselho de Estado da China e o Grupo da Publicação Internacional da China, realizou-se o Encontro de Leitores Chineses e Portugueses do Livro "XI JINPING: A GOVERNANÇA da CHINA" e a Cerimónia de Abertura da Exposição Conjunta de Livros sobre a China, no Palácio Nacional da Ajuda em Lisboa, no dia 26 de novembro do passado ano (2018), dias antes da visita de Estado do Presidente chinês, Xi Jinping, a Portugal.

Estiveram presentes vários oradores, entre os quais, o Sr. Embaixador da China em Portugal, Dr. Cai Run, Sr. Vice-Ministro Executivo do Departamento de Comunicação do Comité Central do Partido Comunista da China, Dr. Wang Xiaohui, e o General José Luís Pinto Ramalho.

Este livro pretende ajudar o público internacional a entender as políticas internas e externas relacionadas à sociedade, economia, cultura e diplomacia da China, o pensamento de Xi Jinping sobre o socialismo com características chinesas nos tempos modernos e ainda o Partido Comunista Chinês.

1ª Conferência Oficial em Portugal “A Porta de entrada para as empresas portuguesas na China: E-Commerce, Tecnologia e Inovação” do Grupo Alibaba, no Museu do Oriente, a 29/11/2018

Esta foi a primeira conferência oficial do Grupo Alibaba no país, a qual foi organizada em conjunto com a AICEP e o Millennium BCP, e teve como objetivo dar a conhecer o potencial do *e-commerce* chinês e ajudar as empresas portuguesas a digitalizarem o seu negócio, a venderem os seus produtos e se internacionalizarem no mercado da China.

A classe média chinesa encontra-se em expansão e, juntamente com o seu aumento de utilizadores de internet, torna o mercado chinês como o maior mercado retalhista do mundo, com elevados níveis de consumo, o que cria novas oportunidades de vendas de produtos para retalhistas e empresas portuguesas. Para os representantes na conferência, a venda de produtos a consumidores chineses, ainda que possa ser demoroso, trará diversos benefícios para as marcas portuguesas.

Para facilitar a entrada no mercado, a AICEP e a Alibaba assinaram um acordo de desenvolvimento estratégico, o qual representa a possibilidade de integração das PME's portuguesas no ecossistema do grupo chinês e, por sua vez, uma porta de entrada para o mercado da China e promoção das exportações portuguesas.

Seminário “Asian Development Bank – Business Opportunities Seminar - Asia”, no Ministério das Finanças, a 30/11/2018

Este seminário contou com a presença de três especialistas do Banco Asiático de Desenvolvimento (BAsD) e, teve como objetivo, esclarecer como aceder às oportunidades de fornecimento de bens, serviços e obras para projetos financiados pelo BAsD na Ásia e Pacífico, e apresentar um panorama de projetos em setores específicos, tais como o de água, de energia, dos transportes e do desenvolvimento urbano.

Com esta apresentação, reparei que as Instituições Multilaterais são importantes componentes para o desenvolvimento global, tendo como missão aliviar a pobreza por meio do apoio ao desenvolvimento económico ambiental e socialmente sustentável. Instituições como estas são, entre outras: o Banco Mundial, Banco Europeu de Investimento, a Organização das Nações Unidas e as suas agências especializadas, assim como o Banco Asiático de Desenvolvimento. Estas Instituições vinculam ainda conhecimento de mercado e disponibilizam informações nas suas páginas *online*, como projetos em curso, informações económicas, e entre outros, publicações e documentos relativos ao país.

De facto, o BAsD é de extrema importância para a China, devido à ajuda que forneceu à criação do seu setor industrial e das suas instituições financeiras, assim como na construção de diversas infraestruturas como autoestradas, pontes, e projetos de abastecimento de água, criando ao mesmo tempo emprego e retirando milhões de pessoas da pobreza.

XMAS Get-Together, promovido pelo GPEARI, Ministério das Finanças e aicep Portugal Global, no Teatro Thali, Lisboa, a 20/12/2018

Promovido pelo Grupo de Trabalho das Multilaterais (GPEARI - Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais, Ministério das Finanças e aicep Portugal Global), a 5ª edição do “XMAS Get-Together”, realizou-se no dia 20 de dezembro, no Teatro Thalia, em Lisboa.

Esta iniciativa visou a promoção de contactos e trocas de experiências em contexto informal, entre profissionais portugueses que trabalham em organizações internacionais multilaterais e representantes de empresas, consultoras, bancos e entidades públicas com interesse no mercado de *procurement* e nas oportunidades de investimento que resultam da ação dessas organizações.

Seminário Diplomático, realizado no Museu do Oriente, no dia 04/01/2019

O seminário Diplomático é uma iniciativa anual do Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE), organizado pelo Instituto Diplomático, em parceria com AICEP, que reúne membros do Governo - incluindo todos os Secretários de Estado do MNE, que participam em reuniões e painéis temáticos - e representantes da Administração Pública, das Universidades, da comunidade empresarial e de outros setores estratégicos, com os embaixadores de Portugal, a fim de debater temas de interesse e prioridades para a política externa portuguesa.

Houve várias sessões diplomáticas para várias regiões do mundo, das quais algumas tiveram como oradores o Ministro dos Negócios Estrangeiros, Dr. Augusto Santos Silva e o Ministro das Finanças, Dr. Mário Centeno.

A sessão diplomática à qual assisti foi do grupo regional “Ásia-Oceânia”, o qual teve como intervenientes o Secretário de Estado da Internacionalização, Dr. Eurico Brilhante Dias e a Diretora Adjunta da DREI, Dra. Maria José Alvarenga. Segundo o Secretário de Estado da Internacionalização, esta é uma região com um conjunto de países onde Portugal tem tido um enfoque essencial em várias áreas, não só a nível político e económico, como também diplomático, sendo necessário avaliar o ano de 2018 e perspetivar as ações para 2019.

Com isto, abordaram-se assuntos relacionados com a política externa portuguesa, visitas institucionais, a economia e captação de investimento, as comunidades portuguesas, o turismo e os desafios da internacionalização.

Encontro de Delegados da Rede Externa da AICEP no Sana Metropolitan Hotel, no dia 08/01/2019

No âmbito do “Encontro Anual da Rede Externa da AICEP 2019”, convidou-se empresas portuguesas de vários setores, a reunirem-se com os Delegados da AICEP, no dia 8 de janeiro no Hotel SANA Metropolitan, em Lisboa.

Os Delegados encontraram-se disponíveis para falar com as empresas, em contexto informal de mesa redonda, no período da manhã, e no período da tarde. As empresas tiveram assim a oportunidade de contactar com os representantes da AICEP nos seguintes mercados: África - Guiné Bissau; América - Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México; Ásia - China, Coreia do Sul, Índia, Indonésia, Irão, Tailândia, Timor-Leste; Europa - Grécia, Hungria, Itália, Polónia, Rússia, Turquia; Oceânia - Austrália.

Assisti às mesas redondas de Pequim e de Xangai, com os seus respetivos Delegados, e nas quais estiveram empresas portuguesas dos setores agroalimentar, de saúde, de tecnologias de

informação e de aeronáutica. Estas empresas falaram sobre os constrangimentos que têm tido a tentar entrar no mercado chinês e colocaram questões de como os deveriam de abordar e colmatar.

Conferência "Acordo de Parceria Económica UE-Japão: oportunidades para Portugal", realizada no Ministério dos Negócios Estrangeiros, na data 25/01/2019

Como dito anteriormente, na sequência da assinatura do Acordo de Parceria Económica UE-Japão, que entrou em vigor em fevereiro 2019, o Ministério dos Negócios Estrangeiros, com o apoio da AICEP, convidou empresas com interesse neste mercado, a assistir à Conferência, a qual teve lugar no dia 25 de janeiro, na Biblioteca da Rainha do Ministério dos Negócios Estrangeiros.

Visto que este é o maior Acordo de Comércio Livre celebrado pela União Europeia, o qual vai criar um espaço económico composto por 600 milhões de pessoas e proporcionar oportunidades de comércio e de investimento para as empresas europeias e japonesas, esta conferência teve como principal objetivo dar a conhecer quais as oportunidades que o Acordo pode vir a trazer para as empresas portuguesas.

Nesta conferência, foi referido que o Japão é dos países mais desenvolvidos do mundo, com consumidores sofisticados, com elevado poder de compra e com grande apetência por produtos estrangeiros. A procura japonesa pela oferta portuguesa, coincide nomeadamente entre outros, em produtos alimentares e vinhos, vestuário e calçado, têxteis-lar e materiais de construção.

Conferência “Região Administrativa Especial de Macau como Plataforma de Negócios”, no auditório da Delegação Económica e Comercial de Macau, em Lisboa no dia 20/03/2019

A conferência teve como organização a Delegação Económica e Comercial de Macau e a sociedade de Advogados Rato, Ling, Lei & Cortés - Advogados e Notários, sediada em Macau. Realizou-se no auditório da Delegação Económica e Comercial de Macau, em Lisboa, e teve como objetivo apresentar o Ambiente de Negócios na R.A.E.M, principalmente a nível jurídico, onde tocou em diversos elementos, entre os quais, a própria Região Administrativa Especial de Macau (RAEM); a sua Lei Básica; a sua estrutura Política; Tipos e formas societárias; Fiscalidade - Impostos; o Sistema Bancário e Financeiro e a sua ligação entre as relações diplomáticas de Portugal e a República Popular da China (R.P.C.);

Realizou-se também uma breve introdução sobre a RAEM enquanto Plataforma entre a República Popular da China e os países de língua portuguesa, o Fórum Macau e a Iniciativa da

Grande Baía, do que se trata, a sua evolução, as cidades envolvidas e as oportunidades associadas, e do Papel de Macau na Iniciativa.

**“O Nosso Futuro – Papel Essencial de Macau na Relação Luso-Chinesa”, no
Auditório Cardeal Medeiros da Faculdade de Direito da Universidade Católica
Portuguesa em Lisboa, dia 21/03/2019**

Organizado pela Associação de Estudantes Luso-Macaenses e Associação Académica de Direito da Universidade Católica Portuguesa, esta conferência - a qual contou com o apoio da aicep Portugal Global e de outras entidades portuguesas e chinesas - teve em mente o 40.º aniversário do estabelecimento das relações diplomáticas entre a República Portuguesa e a República Popular da China, e fortalecer o acompanhamento e entendimento das três regiões nas áreas jurídica, económica e cultural, através de uma série de atividades, das quais as principais, os colóquios sobre a cooperação económica e jurídica entre Portugal, China e Macau.

A conferência teve como parte da manhã um Colóquio Jurídico sobre “A concretização e a promoção das relações entre as três regiões ao nível jurídico”, e os seus oradores eram professores universitários, bem como representantes de sociedades de advogados com investimentos ou parcerias chinesas. Da parte da tarde, decorreu o Colóquio Económico, onde a Dra. Alda Oliveira realizou a sua apresentação sobre as Relações Económicas Bilaterais entre Portugal e China, e Portugal e Macau. Como restantes oradores, estiveram presentes o Eng.º Alberto Carvalho Neto, Presidente da Associação de Jovens Empresários Portugal-China e a Professora Fernanda Ilhéu, Presidente da Associação de Amigos da Nova Rota da Seda, a qual apresentou o tema da entidade por si representada. Neste colóquio, realizou-se ainda uma mesa-redonda, onde os 3 oradores discutiram as suas opiniões relativas ao tema «A orientação do papel e a perspetiva assumidas pelas três regiões (Portugal, China e Macau) nas atividades de intercâmbio económico».

**Conferência “Portugal – China: Cooperação Trilateral no âmbito da Belt and Road Initiative”, realizada na *Nova School of Business & Economics* em Carcavelos, data
28/03/2019**

O Instituto para a Promoção da América Latina e Caraíbas (IPDAL) em coorganização com a Embaixada da República Popular da China, realizaram a conferência com o objetivo de debater o papel de Portugal e suas oportunidades enquanto plataforma de investimento chinês na América Latina e em África, assim como a implementação do projeto *Belt and Road Initiative*. Contudo, o papel de Portugal e as suas oportunidades foram pouco ou nada mencionadas.

A conferência reuniu o antigo Ministro dos Negócios Estrangeiros de Portugal, António Martins da Cruz, Zha Peixin, membro do *Foreign Policy Advisory Group* do Ministério dos Negócios Estrangeiros da China, José António García Belaunde, antigo Ministro dos Assuntos Exteriores do Peru, Fathallah Oualalou, antigo Ministro da Economia e das Finanças de Marrocos e Diego Aulestia, antigo Ministro do Comércio Externo do Equador.

Seminário Banco Asiático de Investimento em Infraestrutura (AIIB) – 2019, no Ministério das Finanças, 16/04/2019

A conferência no âmbito da Reunião Anual do Banco Asiático de Investimento em Infraestruturas (AIIB), iniciou com uma breve introdução do banco, por parte do seu Vice-Presidente e Secretário Corporativo, *Danny Alexander*. Este referiu que o AIIB é um banco multilateral de desenvolvimento com sede em Pequim, e cuja missão é de melhorar os resultados sociais e económicos da Ásia, investindo em infraestruturas sustentáveis e em outros setores produtivos, no continente e em outros países, conectando pessoas, serviços e mercados.

Tendo em conta que o AIIB lançará uma estratégia para o setor da água em 2019, pretendeu-se realçar a importância de Portugal e das suas empresas, enquanto *players* no respetivo setor (saneamento, distribuição e outras soluções de engenharia). Para tal, houve uma mesa redonda que contou com a presença de João Nuno Mendes, Presidente do Conselho de Administração da Águas de Portugal, Fernando Prioste, Presidente do Conselho de Administração da Caba e Gregory Liu, Diretor das Operações de Investimento do AIIB.

Conferência "Common Goals and Ideals 40 Years of Cooperation between Portugal and China Retrospect and Prospect", dias 21 e 22 de maio 2019

Esta conferência comemorou os 40 anos de Relações Diplomáticas entre Portugal e a República Popular da China, analisando o seu futuro e enquadrando-o na cooperação económica de Portugal na Nova Rota da Seda Marítima do Século XXI, nomeadamente na Rota Atlântica e na Economia Azul. Esta conferência teve um programa de dois dias:

No dia 21 de maio, a conferência decorreu na Reitoria da Universidade de Lisboa (Salão Nobre), onde assisti ao painel da manhã:

- “From the Diplomatic Relationship Building to the Comprehensive Strategic Partnership”. Este painel teve como convidados, entre outros, o antigo Vice-Primeiro-Ministro de Portugal, Sr. Dr. Paulo Portas, e o Presidente da AICEP, Sr. Luís Castro Henriques.

Sr. Dr. Paulo Portas iniciou o seu discurso por referir a boa relação de Portugal com a China e o processo de transferência de Macau, o qual foi executado de forma exemplar. Aludiu que desde a abertura do mercado chinês, a economia mundial mudou nestes últimos 40 anos, e que Macau é presentemente 4 vezes superior a Las Vegas em termos de receitas ligadas ao jogo, demonstrando assim a mudança do paradigma económico.

Mencionou os reforços da cooperação a nível político, económico, linguístico, cultural e educacional, científico e tecnológico, através da Parceria Estratégica Global entre Portugal e a República Popular da China, a 9 de dezembro de 2005, assim como o aumento de turistas chineses a visitar Portugal e o facto de a China ter ultrapassado a Europa no ano de 2017, em montantes de Investigação e Desenvolvimento (I&D), tendo vindo a apostar seriamente em novas tecnologias.

Para terminar, relatou que a China é o primeiro cliente comercial em 70 países, havendo a necessidade de Portugal manter as suas boas relações.

Por outro lado, Sr. Presidente da AICEP, Luís Castro Henriques inaugurou o seu discurso por mencionar que a China é um importante parceiro comercial para Portugal, ocupando até ao momento, a posição 13^a em trocas comerciais. Posição esta que desceu comparativamente ao ano anterior, devido à diminuição de exportações portuguesas do setor automóvel para a China, onde os modelos de carros que estão a ser correntemente produzidos são direcionados para o mercado Europeu. Contudo, Luís Castro Henriques desvalorizou esta diminuição e referiu que em outros setores, entre os quais o do calçado, as exportações portuguesas têm crescido acima da média.

Para terminar, mencionou vários assuntos: devido à competitividade do mercado e à excelente qualidade dos produtos portugueses, as oportunidades subsistem em se focar nos nichos de mercado; as PMEs Portuguesas devem de explorar as oportunidades no setor *e-commerce*; o investimento chinês desde 2011, tem vindo a ser fundamental para salvar diversas empresas portuguesas e fornecer-lhes o impulso que necessitavam, e finalmente, Portugal pode ser a oportunidade para as empresas chinesas entrarem em mercados Africanos e Americanos.

No seguinte dia, 22 de maio, a conferência realizou-se no Auditório Caixa Geral de Depósitos do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG), tendo assistido ao painel da tarde:

- “Portuguese Companies in China – Evolution, Growth and Opportunities”, onde a antiga Delegada da AICEP em Pequim, Dra. Alexandra Ferreira Leite foi a moderadora. Neste painel, estiveram presentes diversas empresas portuguesas que relataram as suas experiências e dificuldades com que se depararam ao entrar no mercado da China.
- “Towards a Sustainable Development: Innovation and Entrepreneurship Between China and Portugal”. Tendo em conta o grande *Hub* tecnológico mundial que a China é

presentemente, este painel focou-se na necessidade de as empresas Portuguesas se inovarem e criarem novas tecnologias, a fim de se desenvolver um ecossistema sustentável.

3.8. Presença em Ações do Programa INOV Contacto

Presenciei e acompanhei duas das ações (apresentações e visita à Zona Industrial e Logística de Sines – ZILS, conforme infra) do programa de formação INOV Contacto 2019, para os estagiários que iriam para Delegações da Rede Externa da AICEP, Câmaras de Comércio, Consulados e Embaixadas Portuguesas.

Programa de formação INOV Contacto, dia 06/03/2019 - apresentações no auditório da AICEP

Apresentação da DREI, suas funções e missão, e das Organizações Multilaterais no auditório da aicep Portugal Global para os estagiários do programa INOV Contacto.

Programa de formação INOV Contacto, dia 08/03/2019 - visita às instalações da ZILS e Porto de Sines

Na visita às instalações da Zona Industrial e Logística de Sines - ZILS, administrada pela aicep Global Parques, esta foi-nos apresentada pelo seu diretor, Dr. Miguel Borralho, o qual referiu que foi criada em 1971, com o intuito de ser uma zona de indústria pesada com um porto de águas profundas (28 metros). É a maior instalação ibérica para atividades industriais, logísticas e de serviços (em termos de complexidade e de peso económico - Sines vale 1.34% do PIB Português).

ZILS está ligado à rede transeuropeia de transportes, e pretende melhorar a sua ligação ferroviária Sines-Madrid, ao diminuir a distância em cerca de 190 quilómetros. Esta redução permitirá potenciar e internacionalizar a sua economia regional, assim como atrair novos candidatos a se instalarem na Zona.

Posteriormente, dirigimo-nos à Administração do Porto de Sines e do Algarve, S.A., onde um dos seus Administradores, Dr. Duarte Lynce de Faria, nos apresentou o Porto, visitando-o de seguida.

O Porto de Sines tem uma localização estratégica no centro do Atlântico e do mundo, no cruzamento das principais rotas marítimas internacionais Este-Oeste e Norte-Sul. É o Porto que a nível nacional movimenta mais mercadorias, o 3º da Península Ibérica, e entre os 100 melhores a nível mundial.

Na visita ao Porto, observou-se os 5 terminais existentes: terminal de Granéis Líquidos concessionado ao grupo Galp; Terminal Petroquímico concessionado à Repsol; Terminal *Multipurpose* de Sines; Terminal de Gás Natural concessionado à REN e Terminal de Contentores de Sines da *PSA Corporation*, o maior operador de contentores do mundo. Fomos ainda informados que no presente ano (2019), será lançado o concurso público do projeto de construção de um novo terminal denominado “Vasco da Gama”.

4. Questionário colocado a Elementos da AICEP relacionados com o Mercado da China

Aproveitando o *expertise* de elementos da DREI que estão, ou já estiveram relacionadas com o mercado da China, decidi colocar-lhes algumas perguntas de interesse próprio, através de um questionário. Os intervenientes escolhidos foram a Dra. Alda Oliveira, corrente Gestora de Mercado da China, a Dra. Alexandra Ferreira Leite, antiga Delegada da AICEP em Pequim e aos correntes Delegados em Pequim e Xangai, Dr. João Falarido e Dr. Mário Quina, respetivamente. As questões infra, foram colocadas e respondidas através do uso de correio eletrónico, tendo dado o livre arbítrio de selecionarem as que pretendiam responder, assim como adicionar outras informações que considerassem pertinentes.

Por razões de força maior, apenas a Dra. Alda Oliveira e a Dra. Alexandra Ferreira Leite responderam ao questionário, contudo agradeço a disponibilidade e amabilidade de todos em se terem prontamente disponibilizado para responder às questões colocadas.

As perguntas presentes no questionário foram as seguintes:

- 1. A AICEP exerce um papel fundamental na promoção de trocas comerciais entre Portugal e a China. Verificando-se um aumento do número de empresas portuguesas exportadoras para a China, de 1111 empresas (2013) para 1451 empresas (2017), quais as condicionantes e dificuldades que tem verificado como Gestora de Mercado da China/ antiga Delegada da AICEP em Pequim, para os empresários portugueses entrarem e se manterem no mercado chinês?**
- 2. Na sua opinião, como é que Macau, sendo um pivô multilateral e uma plataforma de serviços entre a China e os Países de Língua Portuguesa, tem facilitado a entrada no mercado português por empresas chinesas e vice-versa?**
- 3. Na sua opinião, qual é a mudança da perceção das empresas portuguesas desde o início da relação estratégica de 2005, entre Portugal e a República Popular da China?**
- 4. Na sua opinião, o que produz a complementaridade que se tem verificado entre Portugal e a R.P.C., assim como as importantes visitas de estado do Presidente Xi Jinping a Portugal e do Presidente Marcelo Rebelo de Sousa à China? Já é possível**

sentir efeitos dessas visitas nas relações económicas entre os dois países?

5. A partir de 2011, a China passou a ser um dos maiores investidores em Portugal. O que torna Portugal atrativo para investimentos chineses?
6. Recentemente, a União Europeia impôs controlos perante investimentos estrangeiros em áreas estratégicas, onde muitos acreditam que este controlo seja direcionado para investimento chinês. Qual a sua opinião para os futuros investimentos chineses em Portugal?
7. Com base na Balança Comercial de Bens e Serviços de Portugal com a China, verificando o seu aumento negativo do saldo comercial bilateral e na sequência das visitas de estado de ambos os Presidentes, qual é a expectativa em relação ao futuro das exportações portuguesas?
8. Com o aumento da classe média chinesa, na sua opinião quais os setores onde Portugal deverá tentar exportar mais dos seus produtos?
9. Atendendo à posição estratégica do Porto de Sines para a *Belt and Road Initiative*, qual o interesse português na afirmação do país, enquanto ponto necessário para cruzamento da rota terrestre com a rota marítima do projeto referido?
10. Tendo em conta as presentes guerras comerciais entre a R.P.C. e E.U.A., na sua opinião considera que abrandará a evolução económica chinesa, ou que esta continuará a crescer como enorme potência mundial?

Questões respondidas pela Dra. Alda Oliveira

1. A AICEP exerce um papel fundamental na promoção de trocas comerciais entre Portugal e a China. Verificando-se um aumento do número de empresas portuguesas exportadoras para a China, de 1111 empresas (2013) para 1451 empresas (2017), quais as condicionantes e dificuldades que tem verificado como Gestora de Mercado da China, para os empresários portugueses entrarem e se manterem no mercado chinês?

“O relacionamento institucional entre Portugal e a China, assenta num cumular de experiências concretas, ancoradas em negócio, em captação de investimento e em contactos diretos.

Esta relação bilateral tem registado nos últimos anos diversos exemplos de cooperação empresarial seja em Portugal, seja em mercados terceiros.

As visitas institucionais têm produzido um efeito positivo no intercâmbio económico e comercial, contribuindo para a mobilização de empresas dos mais diversos setores, conhecimento mútuo e solução de algumas dificuldades.

Quanto às dificuldades das empresas chinesas no mercado português, diria, que as empresas chinesas com menos experiência internacional encontram algumas dificuldades ao nível

de gestão (financeira, marketing, recursos humanos) e de adaptação às práticas de mercados europeus.

Podemos acrescentar que em Portugal, as empresas de capital chinês, uma vez constituídas em Portugal, gozam do mesmo estatuto perante a lei que as empresas de capital português, situação que não é recíproca na China.

Quanto às dificuldades de empresas portuguesas no mercado chinês, ainda existem algumas áreas que têm sido alvo de discussão bilateral por parte das entidades oficiais dos 2 países, como por exemplo:

- Processos para exportação de produtos de origem animal e vegetal demoram a avançar, criando dificuldades à entrada desses produtos e pondo em causa relação recíproca com o mercado europeu;
- Elevados custos associados ao registo de empresas e processo burocrático complexo;
- Instituições chinesas denotam capacidade insuficiente na prevenção de casos de violação de propriedade intelectual e na implementação de legislação;
- Políticas de utilização de dados e riscos propriedade intelectual;
- Restrições à contratação de serviços a prestadores estrangeiros pelas *State Owned Enterprises* – permitida apenas em caso de *joint-venture* com empresa chinesa;
- China tem investido fortemente na realização de vários eventos internacionais, tomando frequentemente a iniciativa de declarações conjuntas de forma a promover agenda própria, a qual muitas vezes não coincide com princípios de outros acordos internacionais (ex: divergências entre a China e OMC quanto a tributação do comércio eletrónico);
- Comércio eletrónico – oportunidades e riscos. Necessária maior coordenação entre operadores logísticos chineses e autoridades alfandegárias europeias para combate à fraude fiscal *e-commerce*.”

2. Na sua opinião, como é que Macau, sendo um pivô multilateral e uma plataforma de serviços entre a China e os Países de Língua Portuguesa, tem facilitado a entrada no mercado português por empresas chinesas e vice-versa?

“Em 2016, por ocasião da 5ª Conferência Ministerial onde esteve presente o Primeiro Ministro português António Costa, foi aprovado o Plano de Ação para o triénio 2017-2019, que tinha por finalidade dar um novo impulso à cooperação económica e comercial entre a China e os PLP.

O PM António Costa, referiu a inteira disponibilidade de Portugal para desenvolver projetos de cooperação triangular com a China em outras regiões, onde ambos os países possam beneficiar das sinergias entre diferentes operadores económicos, podendo essa cooperação

triangular, incidir nos campos da agricultura, educação, proteção ambiental, infraestruturas e energias renováveis.

A Região Administrativa Especial de Macau, representa uma porta de entrada para um enorme mercado que é a China, mas pode funcionar também como uma plataforma para o investimento chinês em Portugal e nos demais países de língua portuguesa.

Macau afirma-se, numa tripla dimensão: enquanto *hub* do desenvolvimento de cooperação/projetos trilaterais entre as empresas chinesas e as empresas dos mercados lusófonos e enquanto plataforma de acesso, para esses mercados à China Continental.

Por sua vez, o Fórum Macau legitima a importância do nosso país como plataforma de entrada nos PLP e na Europa. Em termos globais da sua atuação, será de referir 3 pilares: informação de mercado, *networking*, e apoio financeiro. Para tal, organiza um número de iniciativas anuais como as atividades de promoção dos Países de Língua Portuguesa e do seu ambiente de negócio no interior da R.P. China, encontros de empresários nos PLP e ações de formação.

O Fórum Macau é o mecanismo multilateral de cooperação que tem por objetivo, reforçar as consultas mútuas entre os seus membros, grupo este diversificado, quer do ponto de vista geoestratégico quer a nível de desenvolvimento.

Por último, salientamos que a cooperação trilateral é de grande relevância para as empresas Portuguesas que, em parcerias com empresas Chinesas e empresas dos mercados lusófonos, criam sinergias para aumentar as trocas comerciais, aprofundar e consolidar os laços económicos tanto ao nível bilateral como multilateral.”

Questões respondidas pela Dra. Alexandra Ferreira Leite

1. A AICEP exerce um papel fundamental na promoção de trocas comerciais entre Portugal e a China. Verificando um aumento do número de Empresas Portuguesas Exportadoras para a China, de 1111 empresas (2013) para 1451 empresas (2017), quais as condicionantes e dificuldades que verificou como antiga Delegada da AICEP em Pequim, para os empresários portugueses entrarem e se manterem no mercado chinês?

“Em primeiro lugar existe a óbvia diferença de escala, de capacidade de fornecimento face à potencial procura do mercado (o que é especialmente aplicável quando falamos de bens de consumo). Depois colocam-se as questões regulamentares, os chamados obstáculos técnicos ao comércio, desde os requisitos sanitários às importações de produtos agroalimentares, por exemplo, até à certificação própria exigida pela China (a CCC – China Compulsory Certification) para um

vasto conjunto de produtos, incluindo equipamentos industriais. Muitas vezes o acesso à regulamentação é difícil e quando obtida ela só existe na língua chinesa.

Depois a dificuldade em abordar o mercado como um todo: a logística e a distribuição são fragmentadas, as plataformas promocionais (como Feiras) não atingem, de uma maneira geral, o global do mercado (com exceção de Xangai, mas Xangai é alvo da concorrência de praticamente todo o globo). Existe ainda a necessidade de ter muita atenção à proteção da marca, à proteção dos direitos de propriedade intelectual (quando existam) e à prevenção da fraude.

A entrada e permanência no mercado da China Continental é, assim, muito exigente ao nível da preparação por parte das empresas. É necessário estudar o mercado aprofundadamente, recorrer a profissionais especializados nas várias fases do processo (sociedades de advogados para a análise de contratos e regulamentação - bem como para as devidas *due diligence* de recolha de informação quanto a potenciais clientes e/ou parceiros -, agentes para o registo da marca, tradutores, etc.), identificar os meios e plataformas promocionais mais adequados. Para a permanência no mercado, é fundamental, na grande maioria das situações, investir numa (ou em várias) representação local permanente e contar com quadros de confiança aí colocados, que acompanhem todo o desenvolvimento do negócio. Esta presença constante é fundamental na China, em que a cultura de negócio é extremamente agressiva comercialmente.”

3. Na sua opinião, qual é a mudança da perceção das empresas portuguesas desde o início da relação estratégica de 2005, entre Portugal e a República Popular da China?

“Em 2005, a China não fazia parte dos planos de internacionalização da maior parte das empresas portuguesas. A relação económica bilateral, quer ao nível das trocas comerciais, quer dos fluxos de investimento, era ainda pouco significativa e, de uma forma geral, associava-se, do ponto de vista empresarial, quase exclusivamente a China ao relacionamento com Macau.

A perceção era a de um país muito distante – não só a óbvia distância física, mas também a distância cultural, a barreira linguística, o enquadramento legal, regulamentar, governativo, como dificilmente penetrável pelas nossas empresas e muito fora da “zona de conforto” das mesmas.

A China aderiu formalmente à Organização Mundial do Comércio em 2001 e o gigante asiático era encarado mais como uma ameaça – nomeadamente pela sua capacidade de “inundar” os mercados ocidentais com bens a preços altamente concorrenciais (e antes da adesão à OMC, a China era já o sétimo maior exportador mundial) – do que como também uma oportunidade; o impacto negativo (da entrada da China na OMC) no nosso setor têxtil e vestuário, em particular, era alvo de grande preocupação, especialmente a partir do fim de vigência (a 31 de Dezembro de 2004)

do Acordo Têxtil e Vestuário (ATV), o qual fixava, no âmbito da OMC, um sistema de quotas. Portugal, entre outros Estados-Membros da UE, pressionou a Comissão Europeia para que fosse implementando um sistema de vigilância para as importações de têxteis e vestuário provenientes da China, sistema esse que entrou em vigor imediatamente a seguir ao fim de vigência do ATV, isto é, a 1 de dezembro de 2005, vigorando até 2008.

No entanto, havia já sinais de mudança - no sentido de encarar a China também como uma oportunidade - quer ao nível institucional, quer empresarial; em 2005 tem lugar a visita de Estado do Presidente da República Portuguesa Jorge Sampaio, à China (a visita anterior tinha ocorrido oito anos antes) com uma agenda marcadamente económica - visando o estímulo do relacionamento económico bilateral - e é inaugurado o Consulado-Geral de Portugal e a Delegação da AICEP na capital dos negócios Chinesa, a cidade de Xangai. E no ano anterior foi concretizado o primeiro investimento de vulto de uma empresa chinesa em Portugal, com a constituição pela HUAWEI de um Centro de apoio técnico em Portugal.

Por conseguinte, se compararmos a perceção das empresas portuguesas no que respeita à China em 2005 com a atual, a situação é quase radicalmente diferente, por via do crescimento da importância deste mercado como parceiro comercial e investidor em Portugal. Este mercado passou a integrar os planos e as estratégias de internacionalização de muitas das nossas empresas, a estar em definitivo no seu “mapa”; o conhecimento e capacitação para este mercado - onde se inclui a multiplicação de cursos de língua chinesa - aumentou exponencialmente, as missões empresariais tornaram-se frequentes, a visão da China não só enquanto um mercado abordável, mas também como um parceiro para o desenvolvimento de projetos conjuntos em mercados terceiros, encontra-se hoje consolidada no meio empresarial, embora também exista o conhecimento de que se trata de um mercado muito exigente a todos os níveis.”

Como se pode observar através das respostas da Dra. Alda Oliveira e da Dra. Alexandra Ferreira Leite, de facto, a perceção portuguesa perante o mercado chinês mudou radicalmente desde a assinatura, entre os dois países, da Parceria Estratégica Global em 2005, existindo um incremento no número de empresas portuguesas exportadoras.

Por outro lado, a entrada e permanência no mercado é muito exigente ao nível da preparação por parte das empresas. Primeiro que tudo é necessário ter a noção de que é bastante diversificado e muito difícil de abordar como um todo. É necessário estudar o mercado aprofundadamente, recorrer a profissionais especializados nas várias fases do processo, assim como identificar os meios e plataformas promocionais mais adequados. Existem também algumas dificuldades relativas a processos de exportação de alguns produtos (origem animal e vegetal), processos burocráticos e questões a nível de propriedade intelectual.

Contudo, não são apenas as empresas portuguesas a terem dificuldades em se inserirem no mercado chinês, observando-se também o oposto, onde algumas empresas chinesas com menos experiência internacional, têm dificuldades ao nível de gestão (financeira, marketing, recursos humanos) e de adaptação às práticas dos mercados europeus.

As empresas portuguesas não se deverão ainda esquecer da particularidade que a Região Administrativa Especial de Macau usufrui, podendo esta ser usada como uma porta de entrada para o mercado da China continental.

5. Análise Crítica e Conclusões

Concluo o presente relatório com este último capítulo, através da minha análise e considerações do percurso efetuado no estágio curricular.

Durante estes breves meses, tive a oportunidade de aprofundar conhecimentos tidos durante o mestrado, assim como adquirir novos, e obter competências exigidas em contexto profissional por uma entidade como a AICEP. Obtive uma visão realista do mercado de trabalho, a sua forma de operar, e igualmente importante, a realidade do tecido empresarial de Portugal como um todo, da China e do Sudeste Asiático.

De facto, a possibilidade de ter tido a minha primeira experiência profissional na AICEP, e em especial na DREI, ofereceu-me uma visão mais profunda da prática de negócios em contexto internacional. Pude ainda ver em primeira mão o que é acompanhar e coordenar a atividade da Rede Externa, da forma como interage como ponto de contacto com entidades institucionais ou privadas, assim como ter um breve entendimento de como é que os agentes nacionais se poderão dinamizar no mercado das multilaterais. A meu ver, é uma Direção com um trabalho bastante interessante e com grandes benefícios para a economia do país.

Ter participado em reuniões de alto nível com entidades externas, permitiu-me estar em contacto direto com empresários e institucionais chineses que exacerbam práticas e características da cultura chinesa, melhorando assim a minha comunicação com este povo e preparando-me para comunicações futuras em contexto de negócios internacionais.

Ter adquirido um conhecimento prático da cultura empresarial chinesa, da forma como influencia os comportamentos nas reuniões e até mesmo em missões empresariais, certamente constitui uma mais-valia para mim e para o início do meu percurso profissional.

Considero que a confiança depositada em mim para acompanhar sozinho uma Delegação chinesa, representando a AICEP, é por si só uma vitória no percurso do estágio. De facto, não é só esta missão, mas também todas as responsabilidades e tarefas colocadas em minha pessoa. Contudo, estas só foram possíveis terem sido bem realizadas, através da excelente orientação e auxílio

(quando necessitado) que recebi por parte da minha orientadora, Dra. Alda Oliveira, pela Dra. Joana Barros, e restantes elementos da DREI, com os quais tive o gosto de estagiar.

A nível académico, o estágio motivou-me para pesquisar e saber o máximo possível sobre os temas abordados no capítulo da revisão da literatura. Com efeito, poder observar e vivenciar alguns destes temas ajudou na rapidez e aprofundamento da sua compreensão.

De facto, numa altura em que a China está a ganhar terreno a nível mundial, Portugal e as empresas portuguesas deverão possuir uma atitude ainda mais proactiva com este país, do qual mantemos relações há 5 séculos. É necessário haver um esforço de entendimento sobre a sua cultura, de forma a que haja cada vez mais parcerias de negócios e se obter uma vantagem diferenciadora neste mundo competitivo.

A cultura e os seus valores assumem assim, uma importância crucial e um papel preponderante para o sucesso ou o fracasso de uma negociação. Igualmente relevante será o cumprimento de regras e costumes sociais em oportunidades de negócio, bem como atitudes pró-ativas na resolução de conflitos, os quais levam a criar um ambiente propício ao benefício de ambas as partes.

Tendo a oportunidade de ter observado tudo isto mencionado, enriqueceu-me não só a nível académico, como profissional e ainda pessoal.

Analisando o meu percurso na DREI, foi uma experiência com bastante significado para mim, e os vários obstáculos e dificuldades que surgiram no seu desenrolar, tornaram-me um melhor profissional.

Tive um processo de aprendizagem bastante rico, desenvolvi as minhas competências de análise, recolha e síntese de informação, assim como o facto de ter interagido com uma grande diversidade de pessoas, quer internas como externas à entidade, melhorou a minha capacidade de comunicação empresarial e interação pessoal. Aprendi a estabelecer relacionamentos profissionais com chineses, como se processa a receção de uma delegação chinesa, as logísticas associadas, entre muitas outras coisas.

Contudo, mesmo tendo adquirido todos estes conhecimentos e competências profissionais, sei que ainda tenho uma longa jornada de aquisição de novos conhecimentos e de experiência profissional pela frente, fazendo-a agora com mais preparo e confiança nas minhas capacidades.

Assim, resta-me apenas concluir que o estágio que me foi proporcionado na AICEP, demonstrou-se ser uma experiência de preparação da transição da Universidade para o mercado de trabalho, no qual certamente conseguirei desenvolver autonomamente e competentemente as tarefas pelas quais ficarei responsável.

Referências

- Adler, N. J., Brahm, R., & Graham, J. L. (1992). Strategy Implementation: A comparison of Face-to-Face Negotiations in the People's Republic of China and the United States. *Strategic Management Journal*, 13(6), 449–466. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130605>
- Angonese, J. L. (2013). Cultura Chinesa e Orientações de Negociação Internacional. *Revista Destaques Acadêmicos*, 5(2), 161–170. Retrieved from <http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/311>
- Bercu, L. (2014). *The 36 Ancient Chinese Strategies for Modern Business* (First). Atlanta: LAC International Press.
- Chang, H., & Holt, G. R. (1991). More Than Relationship: Chinese Interaction and the Principle of Kuan-Hsi. *Communication Quarterly*, 39(3), 251–258. <https://doi.org/10.1080/01463379109369802>
- Chen, G. (2014). The Two Faces of Chinese Communication. In M. K. Asante, Y. Miike, & J. Yin (Eds.), *The Global Intercultural Communication Reader* (Second, pp. 273–282). New York: Routledge.
- Child, J., & Warner, M. (2003). Culture and Management in China. In *Culture and Management in Asia*. London: Routledge Curzon.
- Correia, A. D. (2012). *Manual de Negociação* (1st ed.). Lisboa: Lidel - edições técnicas, lda.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (S. A. Edições Almedina, Ed.). Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Cremer, D. De. (2015). Understanding Trust, In China and the West. Retrieved January 3, 2019, from <https://hbr.org/2015/02/understanding-trust-in-china-and-the-west>
- EXTERNA. (2018). Retrieved January 13, 2019, from http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/rede-externa-aicep/Documents/Mapa_Rede_Externa.pdf
- Fang, T. (2006). Negotiation: the Chinese Style. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(1), 50–60. <https://doi.org/10.1108/08858620610643175>
- Ghauri, P. (2003). A Framework for International Business Negotiations. In P. Ghauri & J.-C. Usunier (Eds.), *International Business Negotiations* (2nd ed., pp. 3–22). Oxford: Elsevier Ltd.
- Ghauri, P., & Fang, T. (2001). Negotiating with the Chinese: A Socio-Cultural Analysis. In *Journal of World Business* (Vol. 36). [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00057-8](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00057-8)
- Graham, J., & Mark Lam, N. (2003). The Chinese Negotiation. In *Harvard Business Review* (Vol. 81).
- Helena Oliveira. (2012). Negócios da (e com a) China. Retrieved January 10, 2019, from https://www.jornaldenegocios.pt/mais/gestao-responsavel/detalhe/negoacutecios_da_e_com_a_china
- Hofstede, G. (1984). Individualism. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (ABRIDGED E, pp. 148–175). SAGE Publications, Inc.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations Software of The Mind*. Mc Graw Hill.
- Knufken, D. (2008). 7 Deadly Perceptions About Doing Business with China. Retrieved December 20, 2018, from <http://www.businesspundit.com/7-deadly-perceptions-about-doing-business-with-china/>
- Leung, T. K. P., Chan, R. Y., Lai, K., & Ngai, E. W. T. (2011). An examination of the influence of guanxi and xinyong (utilization of personal trust) on negotiation outcome in China: An old friend approach. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1193–1205. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.12.020>
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2016). *Essentials of Negotiation* (6th ed.). Retrieved from <https://search.library.wisc.edu/catalog/9910030057302121>
- Lewicki, R. J., & Hiam, A. (2006). *Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

- Lewicki, R. J., & Robinson, R. J. (1998). Ethical and Unethical Bargaining Tactics : An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 17(1994), 665–682.
- Lin, J., & Wang, Y. (2010). Confucius' Teaching of Virtues and Implication on World Peace and Peace Education. In E. J. Brantmeier, J. Lin, & J. P. Miller (Eds.), *Spirituality, religion, and peace education* (pp. 3–17). Retrieved from https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=G_0nDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Confucius'+Teaching+of+Virtues+and+Implication+on+World+Peace+and+Peace+Education+Jing+Lin+and+Yingji+Wang&ots=FUon9VmbQs&sig=IVm94ts9W-txJKRBjTzlmUmaCDM&redir_esc=y#v=onepage&q&f
- Liu, T. Q., & Stening, B. W. (2016). The contextualization and de-contextualization of Confucian morality: Making Confucianism relevant to China's contemporary challenges in business ethics. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(3), 821–841. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9415-2>
- Ma, Z., & Jaeger, A. (2005). Getting to Yes in China: Exploring Personality Effects in Chinese Negotiation Styles. *Group Decision and Negotiation*, 14(5), 415–437. <https://doi.org/10.1007/s10726-005-1403-3>
- Maria João Bacelar. (2009). Guanxi, um elemento essencial nos negócios chineses. Retrieved January 12, 2019, from <visacontacto.blogs.sapo.pt/116167.html>
- Organograma. (2018). Retrieved January 3, 2019, from <http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/organograma/Documents/Organograma.pdf>
- Políticas e objetivos da AICEP. (2018). Retrieved November 8, 2018, from <http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/politicas-objetivos/Paginas/politicas-objetivos.aspx>
- Powell, R. (2018). *The role of collectivism in Chinese culture and its impact on conflict management and international business negotiation*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11002.18887>
- Pruitt, D. G. (1981). Competitive Behavior. In P. Warr (Ed.), *Negotiation Behavior* (pp. 71–89). Academic Press.
- Pye, L. (1982). *Chinese Commercial Negotiating Style*. Cambridge, Massachussetts: Oeleschlager, Gunn & Hain, Publishers, Inc.
- Renand, F. (2007). Cultura Gerencial Chinesa Versus Cultura Ocidental. *Revista de Ciências Da Administração*, 9–26.
- Ruby M. M. Ma, & Charmine E.J.Härtel. (2009). *Negotiating with the Chinese: The Role of Culture and Emotions in Sino-Australian Business Relationships*.
- S Fortgang, R., Lax, D., & Sebenius, J. (2003). Negotiating the Spirit of the Deal. In *Harvard Business Review* (Vol. 81).
- Schatzki, M., & Coffey, W. R. (1985). *Negotiation: The Art of Getting What You Want*. New York: New American Library.
- Sebenius, J. K., & Qian, C. (Jason). (2008). *Cultural Notes on Chinese Negotiating Behavior* (No. 09–076). Boston.
- Senger, H. von. (2006). *The 36 Stratagems for Business: Achieve Your Objectives Through Hidden and Unconventional Strategies and Tactics*. London: Cyan Books.
- Sobre Nós. (2018). Retrieved November 8, 2018, from <http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/Paginas/sobre-nos.aspx>
- Sun, T. (2010). Chinese Business Principles and Their Challenges. In *Inside the Chinese Business Mind: A Tactical Guide for Managers* (pp. 111–120). Santa Barbara, California: Praeger.
- Taylor, P. (2013). *The Thirty-Six Stratagems: A Modern Interpretation Of A Strategy Classic*. Oxford, England: Infinite Ideas Limited.
- Teucher, B. M., Brett, J. M., & Gunia, B. C. (2010). Negotiation. In *The SAGE Handbook of Conflict Communication* (pp. 295–320). California: SAGE Publications, Inc.
- Trigo, V. (2006). *Cultura Económica Chinesa: Como Negociar Na China?* Mangualde: Edições Pedago, Lda.
- Tung, R. L. (1982). U.S.-China Trade Negotiations: Practices, Procedures and Outcomes. *Journal of International Business Studies*, 13(2), 25–37. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490548>

- Tzu, S. (2007). *A Arte da Guerra*. São Paulo: Jardim Dos Livros.
- Worm, V., & Kumar, R. (2004). Institutional Dynamics and The Negotiation Process: Comparing India and China. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 304–334.
<https://doi.org/10.1108/eb022916>
- Yao, X. (2000). Confucianism, Confucius and Confucian classics. In *An Introduction to Confucianism* (pp. 30–38). Cambridge: Cambridge University Press.

Anexos



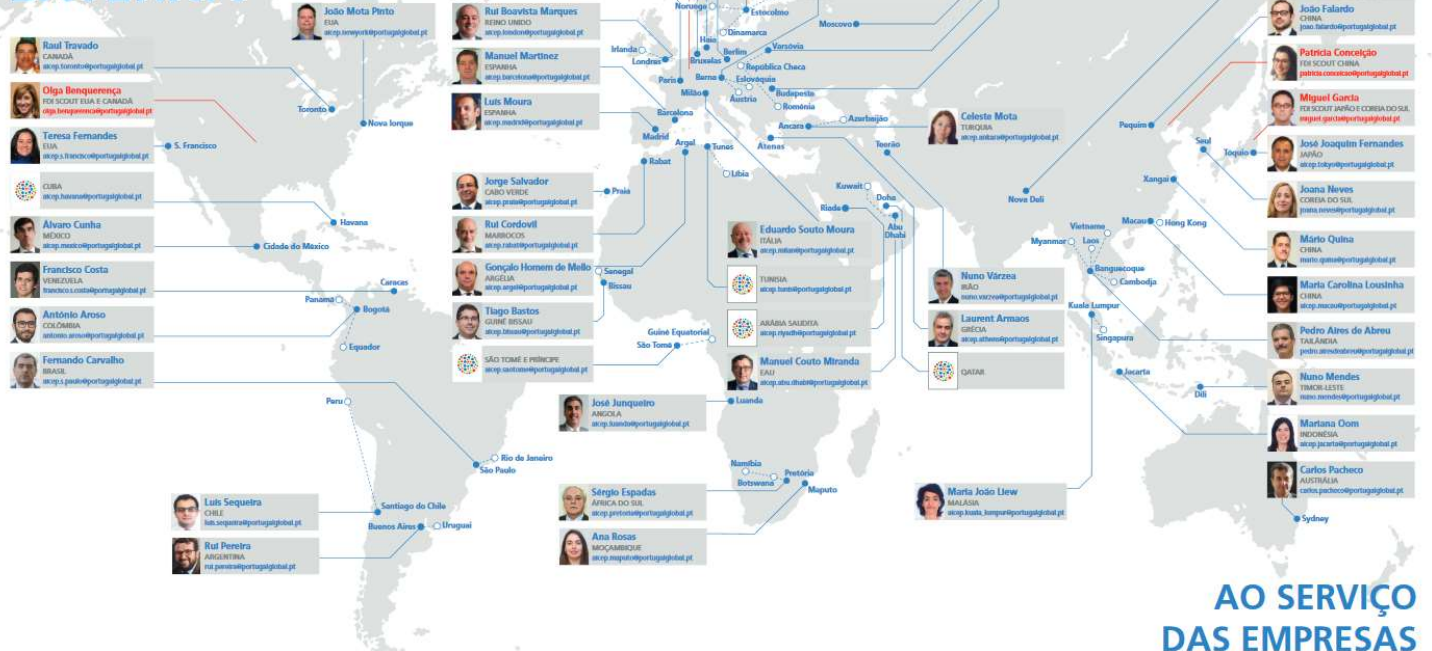
Anexo I - Organograma da AICEP¹⁶ (Triénio 2017-2019) (“Organograma,” 2018)

¹⁶ Presente em <http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/organograma/Documents/Organograma.pdf>



aicep Portugal Global

REDE EXTERNA



Anexo II - Mapa da Rede Externa¹⁷ (“EXTERNA,” 2018)

Fórum:

Setor	Nome da Empresa /Instituição	Morada	Nome do Participante	Cargo	Telefone	email	Perfil da Empresa	Site	Observações	Presença
Consultoria	X Y	Lisboa	Eng.º / Dr.	Presidente	(+351) 244 XXX XXX	empresaXY@portugal.pt	Empresa internacional de consultoria e projetos de engenharia	www.empresaXY.pt	Empresa exportadora que tem demonstrado interesse nos mercados Asiáticos	Confirmada

Anexo III - Exemplo de documento *Excel* com listas de empresas para Fóruns Económicos

¹⁷ Presente em http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/rede-externa-aicep/Documents/Mapa_Rede_Externa.pdf

Anexo IV - Nota sobre a província de Jiangsu a 5/11/2018

Província de Jiangsu - China

Nome Chinês: 江苏 (Jiāng Sū), (como dizer: “Chiang-su”), porém, poderá ser abreviada para apenas “Su”.

Tipo de Administração: Província

Cidades de Jiangsu:

- Nanjing – a Capital
- Changshu
- Changzhou
- Huai'an
- Lianyungang
- Nantong
- Suqian
- Taizhou
- Wuxi – Cidade industrial perto de Suzhou
- Xuzhou – Maior cidade de Jiangsu
- Yancheng
- Yangzhou
- Zhenjiang – Cidade com grandes atrações turísticas, como templos e museus:
- Kunshan
- Zhouzhuang

Capital: Nanjing (*Nánjīng*) significa "capital do sul" (*nan* (南) = "sul", *jing* (京) = "capital"), em oposição a "Pequim", que significa "capital do norte". Nanjing, tem cerca de 10 000 000 de habitantes e é um grande centro industrial, comercial e cultural. Foi, por diversas vezes, capital da China: do século III ao VI, de 1368 a 1421 e ainda no século XX, Nanjing tornou-se capital do governo nacionalista de 1928 a 1937. A cidade tem sido ainda o centro económico e cultural do sul e sudeste da China desde os tempos antigos.

Localização: Província oriental costeira, sendo delimitada pelo Mar Amarelo a leste, pelo município de Xangai a sudeste, pelas províncias de Zhejiang ao sul, Anhui a oeste e Shandong ao norte.

Clima: Dentro da província, dois subtipos de clima podem ser distinguidos: o clima do vale do Yangtze, no centro e sul de Jiangsu, e o clima do norte da China, ao norte do antigo rio Huai. O primeiro é subtropical húmido, enquanto o segundo é frio, temperado continental, com maiores extremos de temperatura.

Área: 102,600km²; A característica física dominante da província é a sua ampla planície aluvial, que cobre cerca de dois terços da área total; quase um quinto da superfície consiste em lagos, rios e cursos de água.

Jiangsu é ainda conhecido por ter numerosos lagos e uma densa rede de vias navegáveis, com o rio Yangtze a atravessar mais de 425 km do leste ao oeste, o Beijing-Hangzhou Grand Canal com 718 km a partir do Norte para o Sul, o rio Qinhuai no Sudoeste, etc. Juntamente, Jiangsu tem mais de 290 lagos de todos os tipos, e dois dos cinco principais lagos de água doce no país, Lago Tai e Lago Hongze.

Devido à sua característica física, Jiangsu é o centro de comunicações da região leste da China. Uma rede conveniente de transporte por água, terra e ar foi desenvolvida, com Nanjing como o seu centro. Com mais de 22.500 km de vias navegáveis interiores, Jiangsu, transporta mais de um quarto dos seus produtos por água. Por outro lado, as suas ferrovias transportam apenas uma pequena fração das remessas da província. A conclusão em 1968 da ponte ferroviária e rodoviária de Yangtze, em Nanjing, tornou a cidade um importante centro de comunicações norte-sul e este-oeste.

Composição populacional e tendências demográficas:

População em 2010 (não existe dados posteriores a esta data): 78,659,903; contudo, poderemos supor que não existirá uma variação acentuada no número de habitantes, devido às baixas taxas de crescimento populacional natural (nível educacional na província é elevado e devido à política do “planeamento familiar”).

A população de Jiangsu é maioritariamente Han (chinesa), com a exceção de alguns Hui (chineses muçulmanos) e outros povos minoritários. Com isto, Jiangsu pode ser dividido em duas regiões linguísticas. A parte sul da província tem como língua “Wu”, enquanto a parte norte é o mandarim do Sul (ou do baixo Yangtze) (um subgrupo da língua mandarim), que difere significativamente na pronúncia do mandarim padrão, mas é mutuamente inteligível.

Jiangsu tem uma rica tradição educacional, e a província tem sido uma fonte para um grande número de estudiosos e intelectuais notáveis desde os tempos antigos, existindo dezenas de instituições de ensino superior na província, e algumas delas (por exemplo, a Universidade de Nanjing) estão entre as principais universidades de artes e ciências da China. Além disso, Jiangsu possui centenas de instituições de pesquisa, e a sua força de trabalho científica e técnica forma a base de um dos principais centros de pesquisa e tecnologia do país.

Economia:

Desde os tempos antigos, Jiangsu é uma província com uma longa história, destaques abundantes e economia relativamente desenvolvida.

Com a construção do Grande Canal e o desenvolvimento de salinas em Subei, durante as dinastias Sui e Tang (6 a 10 dC), Yangzhou, no centro de Jiangsu, emergiu como um importante centro de trânsito de grãos de sal e ferro, do sudeste ao norte da China. Suzhou e Nanjing, tornaram-se o berço do capitalismo florescente na região desde meados da dinastia Ming até ao desenvolvimento de enrolamentos manuais de seda.

Jiangsu está agora entre as províncias economicamente mais desenvolvidas da China e possui uma importante base industrial. As indústrias pilares são aquelas que

fabricam máquinas, eletrônicos, petroquímicos, têxteis, alimentos e materiais de construção, com a indústria de processamento como prioridade.

Desde que a iniciativa para reformar e abrir o país começou nos anos 80, a província beneficiou de consideráveis investimentos estrangeiros. Existem importantes zonas de desenvolvimento em várias cidades, incluindo Changzhou, Nanjing, Nantong, Suzhou, Wuxi e Yixing, sendo Nanjing, o centro industrial mais importante.

Contudo, apesar da importância da manufatura em Jiangsu, é ainda uma das províncias agrícolas mais ricas da China, contando com aproximadamente três quintos do total da terra arável em campos de arroz, sendo ainda conhecida como a “terra de peixe e arroz”.

Jiangsu, tornou-se uma das principais províncias exportadoras do país. Os bens anteriormente enviados através de Xangai, são agora movimentados através dos portos provinciais de Nantong, Zhangjiagang e Lianyungang. Dois destes portos fazem parte de “Cidades Abertas”, e incentivados a fomentar o comércio exterior e o investimento: Nantong, com a sua extensa fachada de águas profundas no Yangtze, desenvolveu a sua própria zona de investimento económico e técnico; e Lianyungang, como o terminal leste da Ferrovia Longhai, é um importante ponto de exportação para as províncias central e noroeste.

Recursos:

Jiangsu é rico em recursos energéticos. Além do carvão, existe um grande potencial para explorar as reservas de petróleo e gás natural no Mar Amarelo. Entre os minerais não-metálicos, o sal-gema é o mais importante, e as minas de sal em Huai'an estão entre as mais produtivas da China. Além disso, existem operações de mineração em grande escala que exploram mármore, quartzo, cristal de rocha e argila de oleiro. Os minerais metálicos incluem ferro, cobre, chumbo e zinco.

Anexo V - Nota sobre a província de Qingdao a 7/11/2018

Província de Qingdao - China

DADOS GERAIS E INFORMAÇÕES IMPORTANTES

Principais Atividades Económicas: indústria, comércio, serviços, atividades portuárias e construção civil.

Temperatura média anual: 18°C / Clima: subtropical húmido

Fuso horário: UTC+8

Principal aeroporto da cidade: Aeroporto Internacional Qingdao Liuting.

Qingdao 青岛 também conhecida no Ocidente por ‘Tsingtao’ (devido a Tsingtau: nome alemão durante o período de concessão - escrito em alemão romanização do chinês), é uma cidade situada no leste da China, na província de Shandong, com uma área de 10 654 km² e população superior a 9 milhões de habitantes (com uma prevalência de 99.86% da etnia Han). O carácter 青 (Qing) significa “verde” ou “exuberante”, enquanto 岛 (dão) significa “ilha”.

Situada na península de Shandong e banhada pelo Mar Amarelo, Qingdao é um grande porto, base naval e centro industrial. A segunda ponte mais longa do mundo sobre água salgada, denominada por “Qingdao Haiwan Bridge”, liga a principal área urbana de Qingdao com Huangdao, abrangendo as áreas da baía Jiaozhou.

De notar ainda que, em 2009 e 2011, foi considerada a cidade com melhor qualidade de vida da China.

Economia

A cidade tem tido um rápido desenvolvimento. O PIB da cidade alcançou os 1103.728 mil milhões RMB, e o PIB Per Capita 119,357 RMB, ficando em primeiro lugar na província de Shandong, consoante dados de 2017.

No ano de 1984, o governo chinês nomeou o distrito de Qingdao para fazer parte das Zonas Económicas Especiais da China (ZEE). Sendo uma cidade costeira, teve o início da entrada de capital estrangeiro com baixos custos de fixação e grande desenvolvimento da indústria secundária e terciária.

Nos últimos anos tem fortalecido o seu porto com grandes investimentos na cidade, provenientes maioritariamente da Coreia do Sul e do Japão. Além da produção industrial elevada nas últimas décadas (desde 1949, Qingdao desenvolveu-se como uma grande base para a indústria pesada, tendo sido estabelecida no final da década de 1950, uma importante indústria de ferro e aço. Posteriormente, desenvolveu-se na década de 1970, a

indústria têxtil), as indústrias pesqueiras e o turismo têm tido grande importância na economia.

A cidade é o término de uma linha ferroviária este-oeste e está ligada por via-férrea aos portos de Yantai e Weihai.

Qingdao, desempenha ainda um papel duplo no âmbito da iniciativa “Uma Faixa, Uma Rota”, nomeadamente como: “Cidade Principal do Novo Corredor Económico para a Ligação entre a Ásia e a Europa”; e “Ponto Estratégico de Cooperação Marítima”. Qingdao deu início à criação de um “Parque Industrial de Cooperação Económica e Comercial entre a Europa e a Ásia”, cujo objetivo é criar – sob o enquadramento da respetiva iniciativa – um parque exemplar a nível local, para a cooperação económica e comercial.

Qingdao - um importante centro cultural - é a sede da Ocean University of China (1924), da Universidade de Qingdao (1993) e de outras instituições de ensino superior. A cidade é também um dos principais centros da China para pesquisa científica e tecnológica marinha.

As praias e o estilo único de construção da cidade, fazem de Qingdao um destino turístico popular no país. Foi ainda, selecionada para sediar as provas de iatismo durante os Jogos Olímpicos de Verão de 2008.

É também o local da cervejaria Tsingtao, que foi fundada na China em 1903, o que leva a cidade a acolher a maior festa da cerveja no país, que está na sua 22ª edição. Esta cerveja é vestígio da época colonial alemã na China, onde a cidade esteve na posse do país europeu entre 1898 e 1914, e do Japão entre 1914 e 1922. Os alemães não eram bem vistos na época, mas perpetua-se até hoje o gosto dos chineses pela cerveja – mesmo que esta seja consumida em sacos de plástico.

Os alemães construíram diversas estradas e moradias, ergueram casernas e portos de alto desempenho, e plantaram incontáveis árvores para tornar a região mais verde. Construíram ainda escolas, hotéis e, mais tarde, até uma universidade, a qual também podia ser frequentada por chineses.

Mesmo depois de a China retomar a posse da cidade, a cerveja originalmente alemã, continuou a ser um sucesso de vendas – mantendo-se assim até hoje. A Tsingtao é a segunda cerveja mais vendida do mundo, e é a maior cervejaria da China, com exportações para todos os continentes. Além disso, os antigos prédios nos quais viviam e trabalhavam os funcionários coloniais alemães também se tornaram muito apreciados, e são imitados com a construção de casas "em estilo alemão".

O interesse pela história colonial da China é grande, principalmente porque a Alemanha é hoje um importante parceiro comercial de Pequim.

A cidade é ainda um ponto turístico cada vez mais popular, devido principalmente ao seu litoral e temperatura de água. Parques, praias, esculturas e uma moderna arquitetura costeira merecem também destaque.

PRINCIPAIS PONTOS TURÍSTICOS E CULTURAIS:

- Zhan Qiao Pier, 栈桥 (Zhànqiáo)
- Jardim zoológico de Qingdao, 青岛动物园 (Qīngdǎo dòngwùyuán)
- Jardim botânico de Qingdao, 青岛植物园 (Qīngdǎo zhíwùyuán)
- Parque Zhongshan, 中山公园 (Zhōngshān gōngyuán)
- Templo Zhanshan 湛山寺 (Zhànshān sì), o mais antigo templo Budista de Qingdao
- Monte Lao, 崂山 (Láooshān), situado a quarenta quilômetros de Qingdao, é a montanha mais famosa da região e abriga um retiro taoísta.
- Prédio da antiga sede da administração alemã
- Antiga Residência do governador alemão de Qingdao

Top 10 cidades em Shandong e a sua distância a Qingdao.

Cidade	#	População	km
Jinan	1	2069266	309
Qingdao	2	1642245	0
Taian	3	750340	293
Yantai	4	719332	183
Zhangdian	5	669770	220
Jining	6	450327	351
Weifang	7	394732	132
Dezhou	8	379555	393
Dongying	9	306450	225
Heze	10	254602	455

Futebol

Caso a Delegação comente algo sobre futebol, principalmente devido ao jogador Cristiano Ronaldo - que costuma ser um dos grandes pontos conhecidos por chineses -, poderemos referenciar os clubes de futebol existentes em Qingdao:

- Qingdao Huanghai F.C. fundado em 2013, e correntemente na “China League One”.
- Qingdao Jonoon F.C. fundado em 1993 e correntemente na “China League Two”.

Anexo VI - Nota sobre a província de Shanxi a 23/05/2019

Província de Shanxi - China

Dados recentes

Capital: Taiyuan (4,3 milhões de habitantes)

Maior cidade: Yuncheng (5,2 milhões de habitantes)

Principais cidades: Taiyuan, Datong, Changzhi, Yangquan

Área: 156.000 km²

População (2017): 37,2 milhões de habitantes

PIB (2018): CNY 1,681 trilhão (USD195 mil milhões)

PIB per capita (2018): CNY 45.328 (USD 5.288)

Economia

Shanxi é uma base industrial significativa na China, sendo famosa pela sua indústria de carvão tecnologicamente avançada a nível de exploração, mineração e processamento.

A província é das principais regiões carboníferas do país, onde as suas sete grandes corporações de carvão estão entre as 500 maiores empresas do mundo. Muitas empresas privadas - entre os quais empresas de mineração do Canadá, Estados Unidos, Japão, Reino Unido, Alemanha - investiram biliões de dólares em *joint ventures* com empresas estatais do respetivo setor.

É a quinta maior província da China em produção de ferro e aço, com uma capacidade de produção de aço inoxidável de 4,5 milhões de toneladas, tornando-a o maior produtor mundial.

Reservas de antracito e carvão metalúrgico de alta qualidade têm vindo a apoiar o desenvolvimento da indústria pesada e a geração de energia elétrica (é uma importante base de energia da China, com uma capacidade instalada total de quase 70 milhões de kW, apresentando uma vasta experiência no setor). Shanxi é ainda conhecida pelas suas reservas de ferro, titânio, alumínio, cobalto e cobre, e pela produção de máquinas pesadas, produtos químicos industriais e fertilizantes químicos, assim como cimento, papel e têxteis.

Contudo, a ênfase na produção de carvão e a contribuição económica das indústrias intensivas em energia, levaram o governo provincial a priorizá-lo, o que consequentemente levou a poucos esforços no desenvolvimento de setores como o agroalimentar e serviços, criando desafios na reestruturação da sua economia.

Nos últimos anos, a fim de a tornar menos dependente da indústria extrativa (em 2017, representou 93,4% do total de valor industrial agregado da província), e de diminuir

a poluição ambiental, Shanxi tem tido como objetivo, melhorar as indústrias tradicionais de carvão, metalurgia e energia elétrica, assim como desenvolver:

- Produção de veículos elétricos
- Produção de equipamentos de telecomunicações, computadores e outros produtos eletrónicos
- Turismo
- Projetos de reflorestamento
- Setor de Exposições
- *E-Commerce*
- Setor Financeiro

De facto, a província tem colocado bastante ênfase no desenvolvimento da produção de carros elétricos, especialmente para transporte público, tendo em 2018, Taiyuan, a capital de Shanxi, sido identificada pelo Conselho Internacional de Transporte Limpo (ICCT), como uma das vinte capitais de veículos elétricos do mundo.

Para terminar, devido à sua localização geográfica e à sua história (antiga base do Partido Comunista Chinês e do Exército Popular de Libertação), Shanxi possui uma indústria de armamento estratégica.

Trocas comerciais

Segundo dados do IPIM, em 2016, as trocas comerciais de Shanxi com países de língua portuguesa ascendeu a USD 3.070 mil milhões; as trocas com Portugal chegaram a valores de USD 11.26 milhões; Brasil de USD 2.931 mil milhões; Angola de USD 63.47 milhões e finalmente Moçambique de USD 41.32 milhões, possuindo Cabo Verde e Timor Leste valores inferiores a USD 2 milhões.

Em 2017, a província chinesa exportou USD 69.33 mil milhões e importou 47.15 mil milhões. Os principais mercados estrangeiros foram os E.U.A., Holanda, Japão e Taiwan. Os principais produtos exportados incluíram máquinas e equipamentos elétricos, minerais, metais e produtos relacionados e finalmente, produtos químicos e seus afins.

A Coreia é a principal fonte de importações, seguida por Taiwan. As principais importações incluíram minerais e máquinas e produtos eletrónicos, representando respetivamente, 20,6% e 55,7% do seu total.

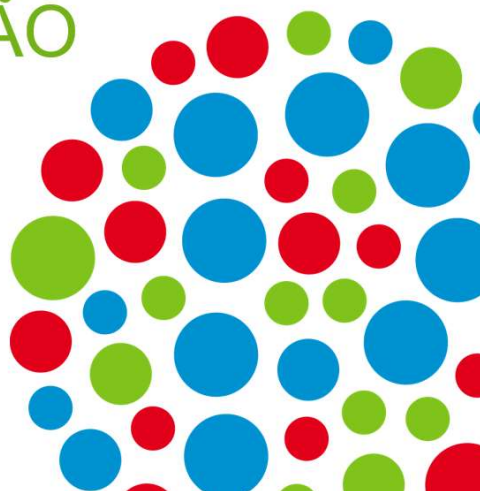
Anexo VII - Apresentação “Desafios do Projeto de Integração da União Europeia”

DESAFIOS DO PROJETO DE INTEGRAÇÃO DA UNIÃO EUROPEIA



aicep Portugal Global
Agência para o Investimento
e Comércio Externo de Portugal

Denil Pinto



Timeline do Projeto de Integração da União Europeia

Tratado de Paris - 1951	Tratado de Roma - 1957	Tratado de Schengen - 1985	Ato Único Europeu - 1986	Tratado de Maastricht - 1992	Tratado de Amesterdão - 1997	Entrada da circulação do euro - 2002	Tratado de Lisboa - 2007	Referendo Brexit - 2016
-------------------------	------------------------	----------------------------	--------------------------	------------------------------	------------------------------	--------------------------------------	--------------------------	-------------------------

Brexit: “The withdrawal of the United Kingdom from the European Union.”

Brexit = Fenómeno de Desintegração do Projeto da União Europeia

FONTE DE IMAGEM: [HTTPS://CELLCODE.US/QUOTES/EUROPEAN-UNION-WALLPAPER.HTML](https://cellcode.us/quotes/european-union-wallpaper.html)

2 / 36

UM DOS ASPETOS MAIS NOTÁVEIS DO BREXIT TEM SIDO O GRAU DE UNIÃO DOS RESTANTES 27 ESTADOS-MEMBROS DA UE NA SUA ABORDAGEM AO REINO UNIDO

No entanto, seria um erro acreditar que a unidade dos 27 em relação ao Reino Unido reflete um alto nível de entendimento dentro da UE.

A União da UE em relação ao Reino Unido efetivamente disfarçou uma face oculta, existindo múltiplas pressões internas desafiando a integridade do Projeto Europeu

Além do Brexit, a UE enfrentou recentemente, várias outras crises importantes - desde a crise do euro, à crise migratória e do Estado de Direito - que têm vindo a testar a coesão da União, levantando, desta forma, questões prementes sobre o futuro da Europa.

De facto devido a desentendimentos sobre várias áreas políticas e económicas, o Reino Unido decidiu sair da EU (Brexit)



Fonte: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/brexit-negociador-chefe-da-ue-ainda-acredita-numa-saida-limpa-do-reino-unido-428901>



aicep Portugal Global 3 / 13

CRISE DO EURO / UNIÃO MONETÁRIA

Pela altura do Brexit, o pico da crise do euro tinha passado

A ação do Banco Central Europeu (BCE) contribuiu fundamentalmente para:

- Reiniciar a economia da zona euro
- Reformar a arquitetura do espaço económico europeu para restringir as limitações orçamentais e aumentar a estabilidade financeira

A União Económica e Monetária (UEM) permanece ainda incompleta



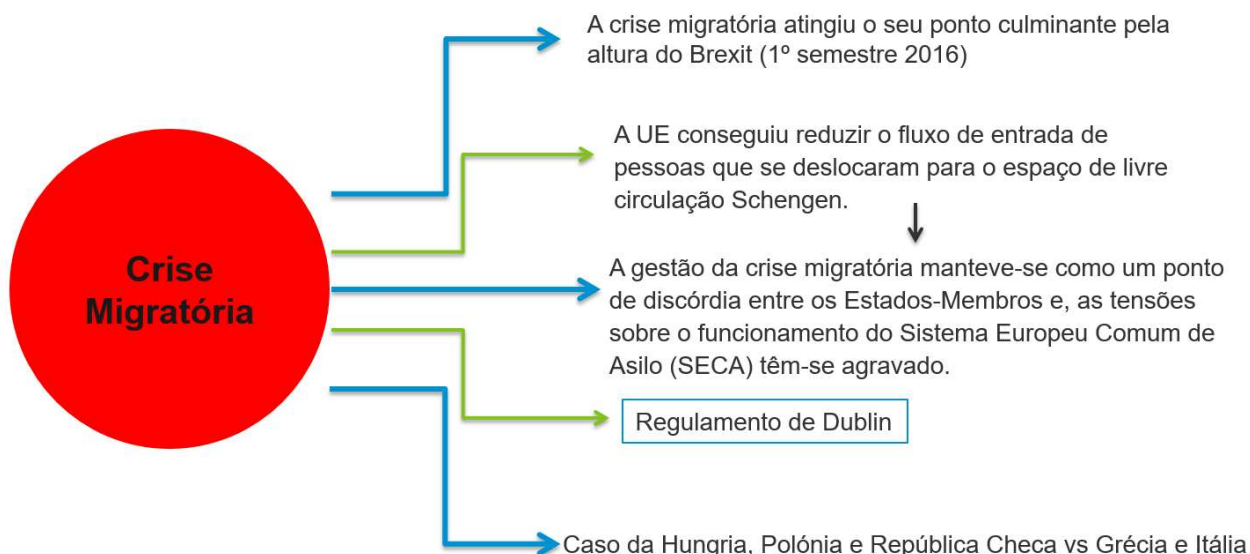
Persistem tensões entre os países credores do Norte e os países devedores do Sul



Fonte: <http://interack.co/map-of-greece-and-italy/>



aicep Portugal Global 4 / 13



CRISE DO ESTADO DE DIREITO

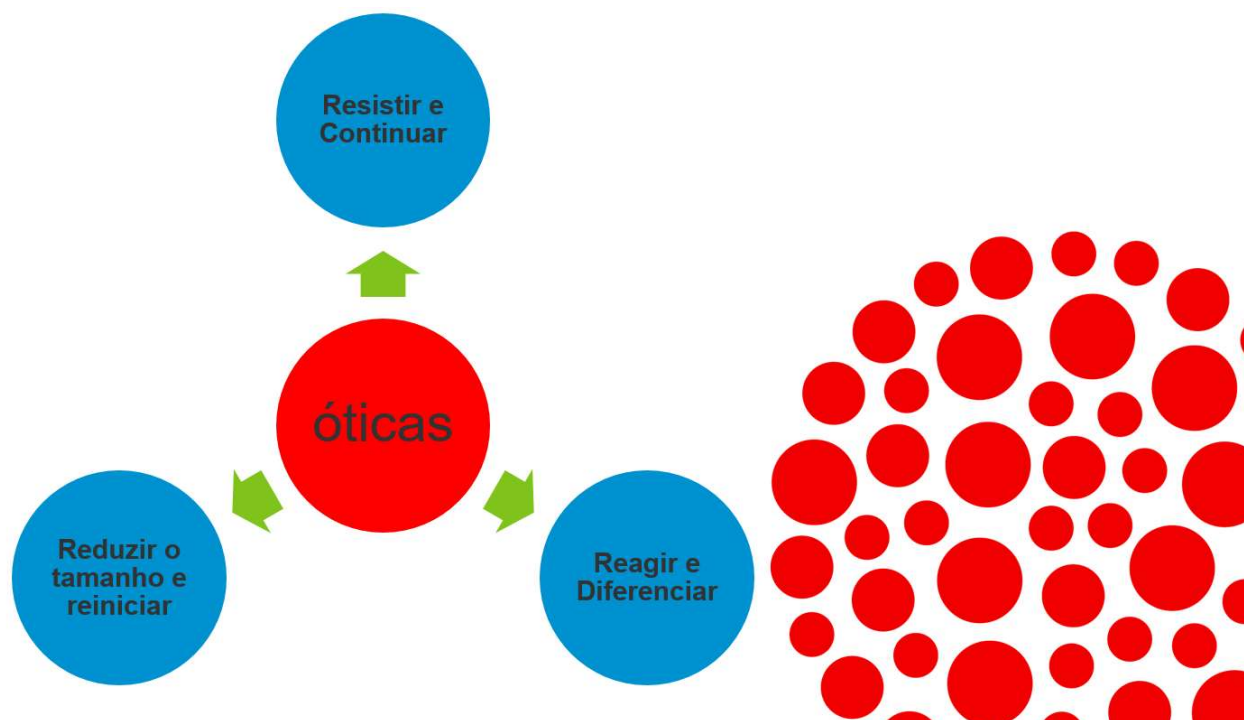
Artigo 2 do Tratado da União Europeia (TUE) declara que a UE «assenta nos valores do respeito pela dignidade humana, liberdade, democracia, igualdade, o Estado de Direito e respeito pelos direitos humanos, incluindo os direitos das pessoas pertencentes a minorias»

Vários Estados-Membros da UE, pertencentes ao antigo Pacto de Varsóvia têm vindo a desafiar princípios constitucionais da UE como: a independência do aparelho judicial, a separação de poderes ou mesmo a equidade do processo eleitoral (noções de estado de direito).

As instituições da UE começaram a tomar medidas contra os atos destes países, com o apoio de vários outros Estados-Membros e dos principais grupos políticos europeus. Particularmente, no âmbito dos trabalhos preparatórios para o próximo orçamento plurianual da UE, a Comissão propôs a introdução de um mecanismo para congelar os fundos estruturais destinados aos Estados-Membros da UE que não respeitem o Estado de Direito.

A crise do Estado de Direito tem o potencial de enfraquecer a UE - de facto, colocando mesmo em risco o funcionamento do mercado único, circulação de bens, pessoas e capitais.





RESISTIR E CONTINUAR

Comércio Internacional

- Acordo livre comércio com o Japão
- UE Iniciou negociações para novas parcerias económicas com entre outros a Austrália
- Conselho da UE celebrou um acordo abrangente em matéria de economia e comércio com o Canadá
- Comissão Europeia recebeu um mandato para iniciar novas negociações comerciais com os EUA, evitando as ameaças de uma guerra tarifária com a administração Trump

Restantes áreas políticas

- Modos de ação intergovernamentais cuja tomada de decisão cabe ao Conselho Europeu, prevalecem
- ↓
- O que tal levou à paralisia e ao aumento das tensões entre Estados, uma vez que as instituições intergovernamentais não conseguem superar os interesses nacionais divergentes dos Estados-Membros

REAGIR E DIFERENCIAR = “EUROPA A VÁRIAS VELOCIDADES”

- A Diferença Integrada tem-se tornado cada vez mais uma ferramenta para lidar com os impasses e com as preferências ideológicas divergentes em diversas áreas políticas.
- «Existem novas formas de cooperação para novos projetos – a chamada cooperação diferenciada – o que significa que alguns países podem avançar mais rapidamente em áreas como a defesa, mas também na área do euro através do aprofundamento da União Económica e Monetária sem que outros possam opor-se a ela»¹
- Parlamento Europeu: «permitiu, por vezes, que o aprofundamento e alargamento da UE prosseguissem em simultâneo [...] essa diferenciação deve ser concebida apenas como um passo temporário no caminho para um processo de decisão política integrado»



Fonte: <https://slideplayer.com/slide/5702868/>



Fonte: <https://rmx.news/content/poland-does-not-want-multi-speed-europe>

1 - DÉCLARATION AU SOMMET INFORMEL ALLEMAGNE, ESPAGNE, FRANCE, ITALIE À VERSAILLES, 6 MARÇO 2017

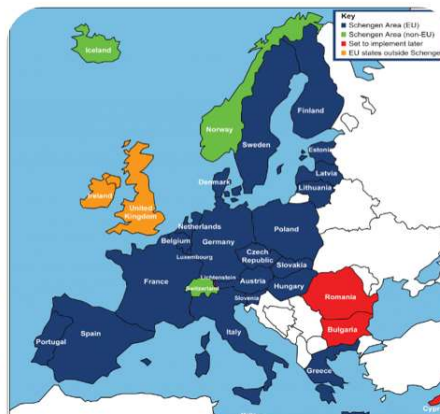
aicep Portugal Global

Num caso de “Plena Integração”, todos os Estados-Membros fariam parte da União Económica e Monetária, do Tratado de Schengen assim como (por exemplo) poderiam ter cooperado com o Projeto de criação de uma Procuradoria Europeia



Fonte: <https://kidworldcitizen.org/how-to-teach-kids-about-the-european-union/>

UE-28



Schengen Area

Fonte: <https://naijaquest.com/list-of-non-schengen-countries-in-europe/>



2015 Encyclopædia Britannica, Inc.

Fonte: <https://www.britannica.com/topic/euro/images-videos/media/1/195633/122303>

aicep Portugal Global 10 / 13

REDUZIR O TAMANHO E REINICIAR

- Reinício do Projeto de Integração da União Europeia
- Alguns Estados-Membros da zona euro poderiam consolidar a sua cooperação através de estruturas separadas dentro da UE, tornando-se o quadro para a criação de um «núcleo duro da Europa». Isto levaria a que a UE-27 não desaparecesse, mas que a sua união seria repartida e se criassem subgrupos.



Fonte: <https://der-farang.com/de/pages/merkel-und-macron-besiegeln-deutsch-franzoesische-freundschaft>

«aprofundar a sua cooperação em matéria de cooperação económica e na defesa, a fim de promover a unidade, a eficiência e a coesão da Europa, mantendo simultaneamente esta cooperação aberta a todos os Estados-Membros da União Europeia»



aicep Portugal Global

FUTURO DA UNIÃO EUROPEIA

A crise do euro, soberania e migração abalaram o Projeto de Integração Europeia.

Será que todos os Estados-Membros seguirão o exemplo do Reino Unido e sairão da UE, onde posteriormente alguns cooperem entre si e voltemos ao início do Tratado de Roma?

Fonte: <https://www.bbc.com/news/uk-politics-46847169>



Teremos uma plena Integração Económica e Monetária e a UE passará a ser como os EUA, onde os Estados-Membros delegarão a sua soberania para as instituições europeias (Parlamento Europeu, Comissão Europeia, Conselho Europeu, o Tribunal de Justiça da União Europeia e entre outros)?

Preferimos uma Europa a várias velocidades, em que os países mais fortes se unam e se protejam, ou uma Europa desunida e em conflito permanente?

MUITO OBRIGADO!



aicep Portugal Global
Agência para o Investimento
e Comércio Externo de Portugal

Denil Pinto

